NEGOCIEREA ÎN AVANTAJ

Strategii de negociere pentru oamenii rezonabili

CODECS
EDITURA CODECS

G. Richard Shell
Director al Wharton Executive Negotiation Workshop

Mulți oameni sunt, din fire, *concilianți* și *cooperanți*; alții sunt, dimpotrivă, *competitivi*. Există persoane deosebit de eficiente în negociere, indiferent de abordarea lor. În privința stilului există un singur adevăr: ca să fie buni, negociatorii trebuie să învețe să fie ei înșiși la masa negocierii. Trucurile și stratagemele care îi incomodează nu dau rezultat. Dacă vor să negocieze bine, nu trebuie să fie vicleni, dar este util să fie atenți și prudenți.

Cei mai buni negociatori joacă cinstit, pun o mulțime de întrebări, ascultă atent și se concentrează asupra a ceea ce încearcă, ei și oponenților lor, să realizeze la masa negocierii. Negocierea nu este o mare filozofie, dar nici nu rămâne la nivelul simplei intuiții. O bună negociere este compusă, în opinia autorului, din 10% tehnică și 90% atitudine și, pentru a obține atitudinea corectă, avem nevoie de realism, inteligență și respect de sine.

"O carte nouă, care poate cu adevărat să vă înlăture anxietatea legată de negociere, îndepărtând orice mister și înlocuindu-l cu un 'instrumentar' de succes... Este o carte care vă oferă elementele fundamentale și practice de care aveți nevoie ca să deveniți un bun negociator în orice situație."

Business Digest

G. Richard Shell predă cursuri de negociere la Wharton School (University of Pennsylvania) și este directorul programului Wharton Executive Negotiation Workshop. „Ghidul celor mai bune școli de afaceri, publicat de *Business Week*, l-a numit în două rânduri unul dintre cei mai buni profesori de afaceri ai națiunii". (Execed@wharton.upenn.edu)

Traducere realizată de av. Constantin Andrei, membru al Baroului București și asistent universitar la Catedra de drept privat a Facultății de Drept a Universității Româno-Americane, disciplina Drept civil (www.andreigroup.com; office@andreigroup.com)

Opinii despre *Negocierea în avantaj*

"Cititorii care doresc să-şi formeze sau să-şi şlefuiască aptitudinile de negociere ar face bine să se ducă, ba chiar să fugă, la cea mai apropiată librărie şi să-şicumpere un exemplar din *Negocierea în avantaj*! Este o carte care îşi are locul în orice bibliografie obligatorie pentru practicienii şi profesorii din domeniul negocierii, fiind totodată extrem de bună şi pentru publicul larg."

— *Alternative Dispute Resolution Report*

"Cartea profesorului Shell nu numai că nu are voie să lipsească de pe masa oricărui om de afaceri, dar este şi foarte agreabilă şi lesne de citit. Indiferent de domeniul dumneavoastră de activitate, această carte va fi o unealtă de nepreţuit, pe care o veţi folosi mereu şi mereu."

— *The Update*

"Fie că vă cumpăraţi o maşină, fie că încercaţi să-l faceţi pe cel mic să se ducă odată la culcare sau intermediaţi o fuziune majoră, cartea *Negocierea în avantaj* vă învaţă să gândiţi din mers şi să descoperiţi soluţii creative, astfel încât să vă înţelegeţi cum trebuie cu oricine."

— Laurie Calkhoven, Editorial Director, The Money Book Club

"Bine scrisă, bine documentată şi riguros organizată, ...cartea este inteligentă, uşor de citit, utilă şi cu o privire proaspătă şi plăcută asupra negocierii."

— *The Pennsylvania Gazette*

"O carte nouă care poate cu adevărat să vă înlăture anxietatea legată de negociere, îndepărtând orice mister şi înlocuindu-l cu un 'instrumentar' de succes... Este o carte care vă oferă elementele fundamentale şi practice de care aveţi nevoie ca să deveniţi un bun negociator în orice situaţie."

— *Business Digest*

"Cunoştinţele de savant ale lui Shell şi anii săi de experienţă ca profesor de negociere la una dintre cele mai renumite şcoli de afaceri din lume se împletesc pe fiecare pagină a acestei cărţii agreabile. Scrisă clar, atrăgător şi într-un ritm alert, plină de idei robuste, cartea este bogată în observaţii judicioase şi exemple pline de viaţă, care ne ajută să facem legătura dintre conceptele teoretice ale negocierii şi arenele lumii reale, în care acţionează ele."

— Prof. Roderick M. Kramer, Stanford University, în publicaţia *The Negotiation Journal*

NEGOCIEREA ÎN AVANTAJ

Strategii de negociere pentru oameni rezonabili

EDITURA CODECS

Traducere: Constantin Andrei
Redactor: Tatiana Chera
Coperta: Marian Burtea

G. RICHARD SHELL – BARGAINING FOR ADVANTAGE: NEGOTIATION STRATEGIES FOR REASONABLE PEOPLE

© G. Richard Shell, 1999.

© CODECS, 2005.

Prezenta lucrare este publicată cu autorizarea editurii Penguin-Viking, membru al Penguin Group (USA) Inc.

Descrierea CIP a Bibliotecii Naţionale a României
SHELL, RICHARD G.
Negocierea în avantaj: strategii de negociere pentru oameni rezonabili/ G. Richard Shell;
trad.: Constantin Andrei. – Bucureşti: CODECS, 2005.
Bibliogr.
Index
ISBN 973-8060-75-3
I Andrei, Constantin (trad.)
316.472.42:339.5

EDITURA CODECS
Str. Agricultori 37-39, Sector 2, Bucureşti, ROMÂNIA
Tel/Fax: 01 252.51.82/3/4
E-Mail: editura@codecs.ro; Web: www.codecs.ro

Tehnoredactare: IsTech INFOSERV srl

Tipărit la: OPEN PRINT SA, Str. C. Caracaş nr. 33, Sector 1, Buc.
Tel./Fax: 222.82.77; E-mail: open.print@b.astral.ro

Lui Robbie, Ben şi Ned,
pentru tot ce m-au învăţat

Mulțumiri

O astfel de carte nu poate fi scrisă fără ajutorul mai multor persoane. Trei dintre ele au jucat un rol esențial în scrierea cărții. Înainte de orice, vreau să-i mulțumesc soției mele, Robbie, pentru răbdarea ei și pentru munca meticuloasă de editare. Jurnalist și editor de profesie, m-a îndrumat fără greș către realizarea unei lucrări clare, pline de viață, ferită de jargon academic și de explicații seci. În al doilea rând, îi sunt recunoscătoragentului meu, Michael Snell, pentru încurajări, pentru atitudinea optimistă și pentru îndrumarea atentă a acestei lucrări, de la faza de proiect până la cea de produs finit. M-a călăuzit cu măiestrie prin secretele publicării unei cărți. În sfârșit, îi sunt recunoscătoreditorului meu de la Viking Penguin, Jane von Mehren, pentru că a crezut în această carte, îmbunătățind-o prin îndrumarea editorială acordată, și pentru sfaturile prietenoase și competente. Cu un deosebit simț al umorului, îmi amintește de fiecare dată că trebuie și eu însumi să mi-l păstrez pe-al meu.

Un număr important de prieteni și colegi mi-au dăruit cu generozitate din timpul lor, citind și comentând în detaliu pasaje din carte, încă din faza de manuscris. Le mulțumesc în special lui Simon Auster, Peter Cappelli, Eric Orts, Maurice Schweitzer și Michael Wheeler. În plus, Larry Susskind, James J. White, Robert Cialdini, Tom Dunfee, Alan Strudler, Stuart Diamond, Howard Kunreuther, Bob Mittelstaedt, Michael Stein, Leslie Goode și Tod Ibrahim au citit și ei manuscrisul, total sau parțial, făcându-mi o

seamă de sugestii utile. Le mulţumesc studenţilor MBA de la Wharton, participanţi la cursurile mele de negociere din toamna anului 1997 până în primăvara anului 1998, precum şi managerilor participanţi la Wharton Executive Negotiation Workshop din aceeaşi perioadă sau de dinainte, care mi-au oferit comentarii şi relatări memorabile, pentru a le include în această lucrare. Mulţumesc lui Jon A. Bjornson, responsabil de aspectul grafic al cărţii.

Mulţumesc altor doi membri ai echipei de la Wharton Legal Studies Department – administratorului nostru, Tamara English, precum şi asistentei mele, Andrea King, care, fără să obosească, a redactat, corectat şi asamblat capitol după capitol, pe măsură ce manuscrisul prindea formă. Le mulţumesc pentru ajutor şi pentru buna lor dispoziţie. Aduc mulţumiri şi lui Jeremy Bagai, Bernadette Spina, Tracy Denton şi Brian Okay pentru ajutorul remarcabil pe care mi l-au oferit în documentarea pentru această carte.

Negocierea în avantaj este o călătorie intelectuală, nu doar experienţa scrierii unei cărţi. Îi sunt îndatorat în mod special profesorului Robert B. Cialdini, a cărui carte *Influence: The Psychology of Persuasion** mi-a atras în mod deosebit atenţia asupra studiilor de psihologie socială care au devenit în ultimul timp deosebit de importante pentru înţelegerea şi abordarea negocierii. Cartea profesorului Cialdini mi-a servit şi drept model de prezentare a unei cercetări sociologice într-o manieră plăcută şi, în acelaşi timp, uşor de parcurs. În plus, îi mulţumesc colegului meu, Stuart Diamond, împreună cu care predau cursul de negociere la Wharton Executive Negotiation Workshop, datorită căruia perspectiva mea asupra fenomenului negocierii s-a îmbunătăţit continuu. Insistenţa lui asupra importanţei unei practici susţinute, stilul lui plin de personalitate precum şi standardele lui remarcabile mi-au servit – într-un mod extrem de personal – drept ghid, atât în privinţa înţelegerii regulilor negocierii, cât şi în privinţa aplicării lor eficiente.

---

* În traducere, Robert B. Cialdini, *Psihologia persuasiunii – totul despre influenţare*, BusinessTech, 2005.

În fine, am avut mult de câştigat din colaborarea mea profesională, din ultimii zece ani, cu o seamă de personalităţi din domeniile negocierii şi soluţionării disputelor. Am beneficiat de o experienţă academică deosebit de interesantă, cu ocazia participării mele, în calitate de profesor asociat, la "Harvard Program on Negotiation", în anul academic 1993-1994. De asemenea, ţin să mulţumesc public lui Larry Susskind (MIT), Len Greenhalgh (Darmouth), Howard Raifa (Harvard Business School), Max Bazerman (Kellogg School de la Northwestern University) şi lui Roy Lewicki (Ohio State University). Acestor personalităţi – cadre didactice universitare de prestigiu – le datorez iniţierea mea în abordarea academică a fenomenului negocierii, ei fiind cei care, în primii mei ani de activitate, mi-au împărtăşit cu generozitate din experienţa lor şi m-au călăuzit prin aspectele practice şi teoretice care fac din studiul acestui domeniu un demers atât de captivant.

Cuprins

Introducere: E rândul dumneavoastră ..... *xvii*

PARTEA I CELE ŞASE FUNDAMENTE ALE UNEI NEGOCIERI EFICIENTE

1. Primul fundament: Stilul dumneavoastră de negociere 3

Vorbind cu muntele 5
Calea negocierii 6
Cu toţii suntem negociatori 7
Care este stilul dumneavoastră? 9
Cele cinci stiluri fundamentale de negociere: un experiment mintal 11
Stilul cooperant contra stilului competitiv 15
Cel mai bine e să iei oamenii aşa cum sunt 18
Dincolo de stil, spre eficacitate 19
Din Manhattan la Muntele Meru 24

2. Al doilea fundament: Scopurile şi aşteptările dumneavoastră 29

Ţelurile 32
Scopuri sau "limite de negociere"? 38
Ce doriţi de fapt? 42
Fixaţi-vă o ţintă optimistă, dar justificabilă 44
Fiţi concret 48
Asumaţi-vă propriile scopuri 48
Aduceţi-vă scopurile la masa negocierii 52

3. Al treilea fundament: Standardele şi normele legale 55

Povestea celor doi porci 56
De la porci la listele de preţuri: rolul standardelor 58
Un fapt psihologic: cu toţii dorim să părem rezonabili 59

Principiul consecvenţei şi "pârghia normativă" 61
Feriţi-vă de "capcanele consecvenţei" 63
Utilizarea asistenţei 65
Mahatma Gandhi călătoreşte la clasa I 66
Standarde şi norme pe piaţă 69
Temele de poziţionare: "America nu lucrează part-time!" .. 72
Puterea autorităţii 74

4. Al patrulea fundament: Relaţiile 81

Regula reciprocităţii 82
J.P. Morgan îşi face un prieten 84
Jocul ultimatumului – un test de corectitudine 86
Factorul relaţiilor în planificarea negocierii 89
Relaţii personale versus relaţii de lucru 93
Strategii psihologice pentru construirea relaţiilor 96
Capcanele relaţionale pentru cei neavizaţi 102

5. Al cincilea fundament: Interesele celeilalte părţi 107

Descoperiţi scopurile urmărite de oponent 110
Abordarea planificată 113
Identificarea decidentului 116
Căutaţi un teritoriu comun 117

6. Al şaselea fundament: Pârghiile de control 127

Pârghia de control: echilibrul între nevoi şi temeri 132
Luarea de ostatici de către secta Hanafi 134
Cine controlează situaţia? 135
Ameninţările: trebuie să fie credibile 136
Timpul: pentru cine este mai important? 139
Punerea lucrurilor în mişcare: oferta unor
lucruri minore 140
Creaţi-i oponentului viziunea că va avea
de pierdut dacă nu se ajunge la un acord 142
Trei tipuri de pârghii: pozitive, negative şi normative 145
Forţa coaliţiilor 151
Greşelile uzuale în legătură cu pârghiile de control 153
Pârghiile de control în familii, firme şi organizaţii 160

PARTEA A II-A PROCESUL DE NEGOCIERE

7. Pasul 1: Pregătirea strategiei 167

Cele patru etape ale negocierii 169
Evaluarea situației 171
Armonizarea situației cu strategia și stilul de negociere .. 180
Examinarea situației din punctul de vedere al celeilalte părți 183
Planul de negociere 184

8. Pasul 2: Schimbul de informații 187

Scopul 1: crearea unui raport de comunicare destins 191
Scopul 2: obținerea de informații despre interese, probleme și percepții 198
Scopul 3: semnalarea așteptărilor și a pârghiilor de control 211

9. Pasul 3: Deschiderea și acordarea concesiilor 223

Aspectele tactice ale negocierii propriu-zise 224
Întrebarea 1: trebuie să fiu eu primul care deschide? 225
Întrebarea 2: ar trebui să fac o deschidere optimistă sau una rezonabilă? 229
Întrebarea 3: ce fel de strategie a concesiilor funcționează cel mai bine? 236

10. Pasul 4: Închiderea și obținerea angajamentului 255

Chemarea barbarilor 256
Factorul nr. 1 al etapei închiderii: efectul deficitului 260
Înapoi la barbari 267
Factorul nr. 2 al închiderii: supraangajamentul față de procesul de negociere 269
Cum se poate profita de aversiunea oamenilor față de pierdere 270
O ultimă vizită la Kravis și compania RJR 271
Tactici de închidere mai blânde: să împărțim diferența? ... 273
Ce se întâmplă dacă negocierea eșuează? 277

Reluarea procesului de negociere 279
Nu vă mulţumiţi doar cu acordul - obţineţi şi angajamentul 283
Patru grade de angajament 286

11. Etica în negociere 291

Problema etică fundamentală pentru negociatori 294
Etica este prima, nu ultima 297
Standardul minim: respectarea legii 299
Dincolo de legislaţie: o privire asupra eticii 312
Trei şcoli de etică a negocierii 314
Şcolile etice în acţiune 321
Negocierea cu Diavolul: arta autoapărării 325
"Acela era un preţ oferit de mine, personal..." 325
Războiul ofertelor 327
Tehnici de contracarare a tacticilor inechitabile 328
Galeria de tactici a pungaşilor 335

12. Concluzie: Cum puteţi deveni un negociator eficient 343

O ultimă privire asupra eficacităţii 346
Şapte instrumente pentru persoanele foarte cooperante 347
Şapte instrumente pentru persoanele foarte competitive 351
Un ultim cuvânt 353

Anexa A: Un scurt comentariu despre stilul personal de negociere 355

Anexa B: Planul unei negocieri pe baza informaţiilor 361

Bibliografie selectivă 365

Index 369

Introducere: E rândul dumneavoastră

La Wharton School am predat un curs despre negociere unora dintre cei mai buni şi străluciţi oameni, studenţi şi manageri deopotrivă. Deasemenea, am fost directorul academic al unui curs pentru manageri, desfăşurat pe parcursul unei săptămâni, numit *Wharton Executive Negotiation Workshop: Bargaining for Advantage* ("Atelierul Wharton de negociere pentru manageri: negocierea în avantaj"). Dar cu toată această experienţă, mărturisesc că negocierea încă îmi provoacă o uşoară anxietate. De fapt, uneori nici măcar nu-mi dau seama că negociez — decât poate când e deja prea târziu.

De exemplu, nu cu mult timp în urmă, stăteam la cină cu familia mea, când a sunat telefonul. Am răspuns. Era o adolescentă, Emily, fiica vecinului nostru, care mi-a spus: "Strâng bani pentru echipa de baseball a şcolii, ca să putem face un turneu în iarna aceasta. Vindem citrice, adică portocale şi grapefruit. Doriţi să cumpăraţi şi dumneavoastră câteva?" Suntem prieteni cu familia lui Emily şi o ştim de când avea patru ani. Firesţe că doream să o ajutăm. "Mai dă-mi nişte amănunte" i-am spus. Mi-a spus că are mai multe oferte cu preţuri diferite: o pungă mică de 11 dolari, o pungă de 20 de dolari cu mai multe grapefruituri şi o pungă mare de 35 de dolari. Mă şi întrebam unde am depozita atâtea citrice câte mi-ar da pe 35 de dolari! I-am răspuns: "Bine, o să iau o pungă de 11 dolari."

În acel moment soţia mea mi-a făcut semn: "Întreab-o pe Emily de cobai!" M-am uitat nedumerit la ea. Fiul meu cel mare, Ben, a

adăugat şi el, puţin mai tare: "Cobaiul lui Ned! Întreab-o dacă poate să aibă grijă de cobaiul lui Ned în weekendul ăsta, cât suntem noi plecaţi." Fiul nostru de opt ani îşi cumpărase un cobai, aşa că aveam nevoie să-i găsim o "dădacă" pentru weekendul Zilei Recunoştinţei, care se apropia cu repeziciune. Aha, mi-am zis. Întorcându-mă la telefon, am întrebat-o pe Emily dacă rămâne acasă în weekendul respectiv. "Da" mi-a răspuns ea. "Ai putea avea grijă de cobaiul lui Ned? Plecăm la New York şi trebuie să-i găsim pe cineva cu care să-l lăsăm până ne întoarcem". "Nici o problemă!" mi-a răspuns ea degajată. Apoi a continuat fără nici o ezitare: "Da' nu credeţi că ar trebui în acest caz să cumpăraţi o pungă de douăzeci de dolari?"

Era mutarea mea, aşa că i-am răspuns râzând: "Sigur, o să cumpărăm punga de douăzeci de dolari."

Negocierile — de la megafuziunile de pe Wall Street şi până la discuţiile despre bugetul biroului ori discuţiile cotidiene din familie — iau turnuri neaşteptate şi implică aproape întotdeauna o miză ce nu poate fi neglijată, astfel încât multe instituţii de învăţământ postuniversitar din SUA oferă cursuri de câte un semestru întreg cu acest subiect. De fapt, cursurile respective sunt dintre cele mai căutate din programele oferite de universităţi. De ce? Pentru că studenţii intră în viaţa profesională — indiferent că e vorba de afaceri, drept, medicină, învăţământ, politică sau administraţie publică — şi sunt îngrijoraţi de felul în care vor reacţiona în negocieri, aşa că vor să-şi îmbunătăţească aptitudinile. Ei ştiu că vor trebui, în exercitarea meseriei lor ca oameni de afaceri sau profesionişti în diferite domenii, să facă faţă tuturor provocărilor la care îi poate supune o negociere şi îşi doresc să înlocuiască temerile cu o mai mare încredere în propria capacitate.

Aceşti studenţi sunt înţelepţi că fac aşa, pentru că într-o negociere, anxietatea limitează vizibil performanţele. Anxietatea ne afectează capacitatea de a gândi corect şi ne îngustează perspectiva asupra problemei pe care vrem s-o rezolvăm. Cel mai grav este că anxietatea îi conduce pe mulţi oameni rezonabili la răspunsuri simpliste pentru întrebarea "Cum ar trebui să negociez?". Învaţă expresii precum "câştig-câştig" şi "câştig-pierdere", crezând că

vor înțelege din ele ce e o negociere. Negociatorii anxioși caută o strategie unică, bună la toate, care să le dea impresia că dețin controlul asupra procesului.

Dar aceste tentative de simplificare a negocierii pur și simplu nu merg. În primul rând, *toate înțelegerile încheiate sunt de tip "câștig-câștig"*. Părțile nici n-ar accepta o înțelegere decât dacă o consideră mai avantajoasă decât lipsa unei înțelegeri. În al doilea rând, noțiunea "câștig-pierdere" nu-i de multe ori decât o etichetă pe care o dăm unei soluții, atunci când nu ne convine cum ne-a tratat oponentul. În sfârșit, o strategie bună la toate nu poate fi, evident, decât iluzorie. Un negociator experimentat știe că există prea multe variabile situaționale și personale pentru a se putea formula o strategie care să reușească în toate cazurile.

Ca să vă sporiți eficacitatea, va trebui să treceți dincolo de aceste simple prejudecăți despre negociere. Va trebui să vă înfruntați anxietățile, să acceptați că nu există doi negociatori la fel sau două situații la fel, să învățați să vă adaptați cu realism și inteligență la aceste deosebiri, respectându-vă preceptele etice și păstrându-vă respectul de sine. Ca să vă realizați aceste scopuri, aveți nevoie de ceva mai mult decât niște simple fraze: aveți nevoie de o atitudine încrezătoare bazată pe cunoștințe temeinice și testate cu privire la procesul de negociere.

Astfel de cunoștințe ne sunt la îndemână — în ultimii douăzeci și cinci de ani a avut loc o veritabilă explozie a lucrărilor și studiilor consacrate negocierii — dar sunt relativ inaccesibile. Savanți în domeniul negocierii își publică lucrările în jurnale academice și în cărți pe care cei mai mulți dintre negociatorii practicieni nici măcar nu le citesc. Cât despre cărțile de popularizare despre negociere, este greu pentru omul de rând să selecteze sfaturile bune de cele rele. Doar pentru că o anumită tehnică îi folosește unei celebrități din lumea sportului sau unui agent de la Hollywood, asta nu înseamnă neapărat că vă poate folosi și dumneavoastră.

Cercetați-vă instrumentarul: e mutarea dumneavoastră

Acesta e motivul pentru care am scris "Negocierea în avantaj". În munca mea de la Wharton School, am cercetat o seamă de lucrări despre negociere, şi academice, şi de popularizare, căutând idei şi abordări care i-ar putea ajuta pe oameni să obţină rezultate bune la masa negocierii. Apoi am organizat aceste cunoştinţe într-o manieră simplă şi directă, încât să poată fi lesne utilizate.

Abordarea mea în privinţa negocierii începe cu dumneavoastră. Propria mea experienţă, precum şi o mulţime de studii efectuate, îmi spun că aveţi deja ceea ce vă trebuie ca să deveniţi un negociator competent. Aveţi un set propriu de instrumente pentru negociere. Aceleaşi deprinderi elementare cognitive şi de comunicare pe care le posedaţi acum — când vă îndreptaţi spre atingerea propriilor ţeluri profesionale — sunt necesare şi pentru o bună negociere. Oricine — indiferent de nivelul deprinderilordobândite — îşi poate îmbunătăţi performanţele prin identificarea plusurilor şi minusurilor personale, alcătuindu-şi mai bine planurile şi "ascuţindu-şi", prin practică, instrumentele.

Prin natura lor, mulţi oameni sunt *conciliant*i şi *cooperanţi*; alţii sunt, din fire, *competitivi*. Unii sunt la fel de eficienţi indiferent ce abordare ar adopta. Dar în privinţa stilului, există un singur adevăr: ca să fie bun, un negociator trebuie să înveţe să fie el însuşi la masa negocierii. Trucurile şi stratagemele care vă incomodează nu dau nici un rezultat. Mai mult, dacă vă preocupaţi întruna de tactica pe care ar trebui s-o utilizaţi, s-ar putea să nu băgaţi de seamă informaţiile şi semnalele pe care vi le trimite oponentul. Ca să negociaţi bine, nu trebuie să fiţi viclean. Dar este util să fiţi atent şi prudent. Cei mai buni negociatori joacă cinstit, pun o mulţime de întrebări, ascultă atent şi seconcentrează asupra a ceea ce încearcă, ei şi oponenţii lor, să realizeze la masa negocierii.

Negocierea nu este o mare filozofie, dar nici nu rămâne la nivelul simplei intuiţii. Indiferent cine sunteţi, într-o negociere importantă s-ar putea ca intuiţia să vă înşele. Ca să vă îmbunătăţiţi

stilul, trebuie să renunţaţi la prejudecăţile pe care le aveţi în legătură cu negocierea şi să vă deschideţi către idei noi. Mai mult ca orice, învăţaţi să recunoaşteţi strategiile psihologice ascunse, care joacă un rol atât de important într-un astfel de proces.

De exemplu, după cum veţi vedea şi din această carte, negociatorii versaţi văd în ceea ce se petrece la masa negocierii mai mult decât oferta iniţială, contraoferta şi încheierea înţelegerii. Ei văd curenţii psihologici şi strategici care curg pe sub suprafaţa mesei. Observă poziţia părţilor în termenii regulii reciprocităţii. Caută oportunităţi de a recurge la ceea ce psihologii numesc *principiul consecvenţei*, făcându-şi oponentul să-şi declare principiile şi standardele pe care le respectă şi să-l forţeze să acţioneze pe baza lor. De asemenea, ei ştiu că momentul în care fac o propunere este aproape la fel de important ca şi conţinutul ei. Oamenii au nevoie să simtă că şi-au "câştigat" dreptul la o concesie, chiar şi atunci când aveaţi de gând să le-o faceţi oricum.

Cunoaşterea acestor tipare care acţionează în procesul de negociere, ca şi a altora, îi ajută pe negociatorii experimentaţi să-şi structureze propunerile şi să prevadă următoarea reacţie a oponentului. O dată ce învăţaţi să descifraţi aceste trăsături ale peisajului negocierii, precum şi altele, veţi fi capabil să "citiţi" situaţiile de negociere cu mai mare acurateţe şi să vă faceţi mutările cu mai multă încredere.

Abordarea: negocierea pe baza informaţiilor

Am numit abordarea pe care o adopt aici *negociere pe baza informaţiilor*. Această abordare se focalizează asupra a trei aspecte principale ale negocierii: planificarea solidă şi pregătirea minuţioasă de dinaintea începerii negocierii, ascultarea atentă, pentru a descoperi ceea ce doreşte într-adevăr oponentul şi urmărirea semnalelor pe care le trimite oponentul prin conduita sa în timpul negocierii. După cum sugerează şi denumirea, negocierea pe baza informaţiilor implică obţinerea a cât mai multor informaţii despre situaţie şi despre oponent.

Abordarea mea seaxează pe şase factori sau, aşa cum i-am numit eu, *Fundamente* ale unei negocieri eficiente. Aceste Şase Fundamente, care alcătuiesc partea I a cărţii, sunt: stilul dumneavoastră propriu de negociere, scopurile şi aşteptările dumneavoastră, standardele şi normele legale, relaţiile, interesele oponentului, precum şi pârghiile de control, adică cele mai importante dintre atuurile unei negocierii, şi ingredientele din care sunt constituite (vom discuta pe larg despre această idee în Capitolul 6). Înarmaţi cu informaţiile despre cele Şase Fundamente, veţi fi gata să parcurgeţi drumul previzibil pe care îl urmează orice negociere: de la alcătuirea unui plan de negociere, la schimbul preliminar de informaţii, apoi la negocierea explicită, în care fiecare dă şi cere şi, în fine, la închiderea negocierii şi obţinerea angajamentului părţilor. Partea a doua a cărţii vă va purta pas cu pas prin cele patru etape ale acestui proces.

Negocierea pe baza informaţiilor face parte din "şcoala sceptică" a negocierii, tratând fiecare situaţie şi fiecare persoană cu care aveţi de-a face ca fiind unică. Astfel evită prezumţiile prea încrezătoare cu privire la ce doresc oponenţii ori cu privire la ce i-ar putea motiva şi, în loc să prescrie o formulă unică şi bună în orice situaţie, evidenţiază "strategiile situaţionale" potrivite fiecărui caz în parte.

Ca să vă ajute să învăţaţi, cartea ilustrează principiile negocierii pe baza informaţiilor folosind relatări preluate din experienţa unora dintre cei mai buni negociatori care au trăit vreodată. Veţi studia strategii de negociere utilizate de oameni de succes din diverse culturi şi timpuri, incluzându-l pe legendarul fondator al companiei Sony Corporation, Akio Morita, magnaţii americani ca J.P. Morgan, John D. Rockefeller senior şi Andrew Carnegie, negociatori moderni ca H. Wayne Huizenga şi Donald Trump, figuri istorice ca Mahatma Gandhi şi Benjamin Franklin, precum şi o mulţime de alţi oameni de afaceri şi lideri, mai puţin cunoscuţi, dar la fel de talentaţi. Veţi vedea cum au reuşit aceşti experţi şi, la fel de important, veţi afla cum au şi eşuat uneori.

Astfel de modele ne pot învăţa o mulţime de lucruri, dar chiar mai importantă decât experienţa este *atitudinea* lor faţă de

negociere. Cei mai buni negociatori iau negocierea în serios şi păstrează totodată o perspectivă profesională. Ei pot oricând să părăsească masa. Îşi menţin propriul echilibru, indiferent de acţiunile oponenţilor, răspund prompt la manevrele acestora şi înaintează cu răbdare şi tenacitate spre atingerea propriilor ţeluri.

Cei mai buni negociatori au, de asemenea, repere etice explicite pentru conduita lor la masa negocierii, indiferent dacă oponenţii lor au sau nu aşa ceva. Ei ştiu care mutări se încadrează în "regula jocului" şi care ies din graniţele etice. Pentru a fi într-adevăr eficienţi, veţi avea nevoie să vă dezvoltaţi propriile idei despre etica negocierii. Capitolul 11 vă oferă un cadru în care să începeţi să vă gândiţi la acest amănunt important.

Puteţi învăţa doar făcând

În cadrul lecţiilor de la Wharton Executive Negotiation Workshop îl citez cu mândrie pe James C. Freund, un avocat şi totodată negociator din New York, care a scris şi câteva cărţi despre fuzionările dintre firme şi despre negocieri. El a spus cândva: "În ultimă instanţă nu puteţi învăţa negocierea dintr-o carte. Trebuie chiar să negociaţi."[1]

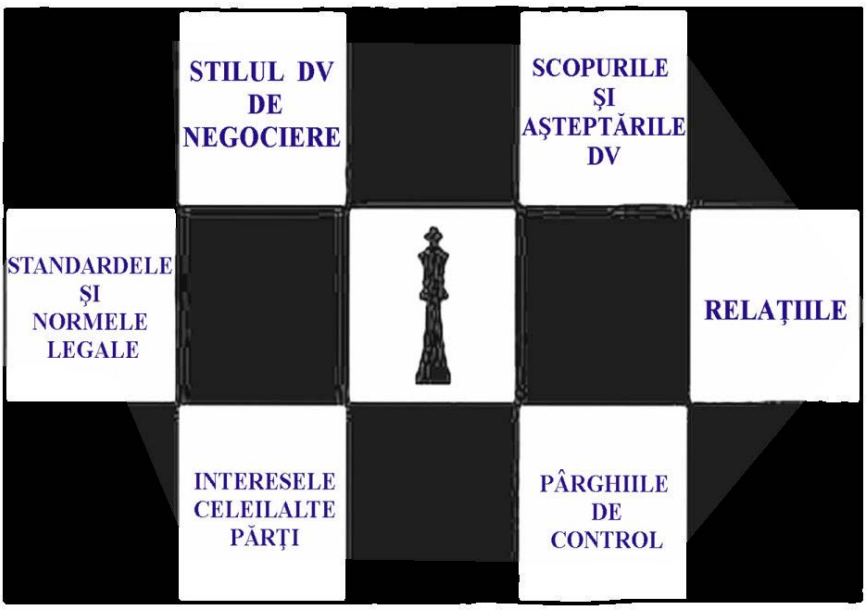
Sunt de acord cu el. Această carte este un ghid pentru o mai bună practică în negociere, *nu* un substitut pentru practică. Aşa că însuşiţi-vă cunoştinţele pe care le veţi găsi aici şi folosiţi-le ca să vă creaţi temelia propriului stil eficient. Consideraţi fiecare prilej de negociere ca un laborator pe care viaţa vi-l pune la dispoziţie ca să vă îmbunătăţiţi deprinderile. Pe măsură ce veţi câştiga experienţă şi încredere, veţi descoperi că negocierile nu vor mai fi doar simple întâlniri care vă dau bătăi de cap, ci vor deveni nişte provocări plăcute — şi profitabile.

---

[1] James C. Freud, *Anatomy of a Merger* (New York: Academic Press, 1975).

PARTEA I

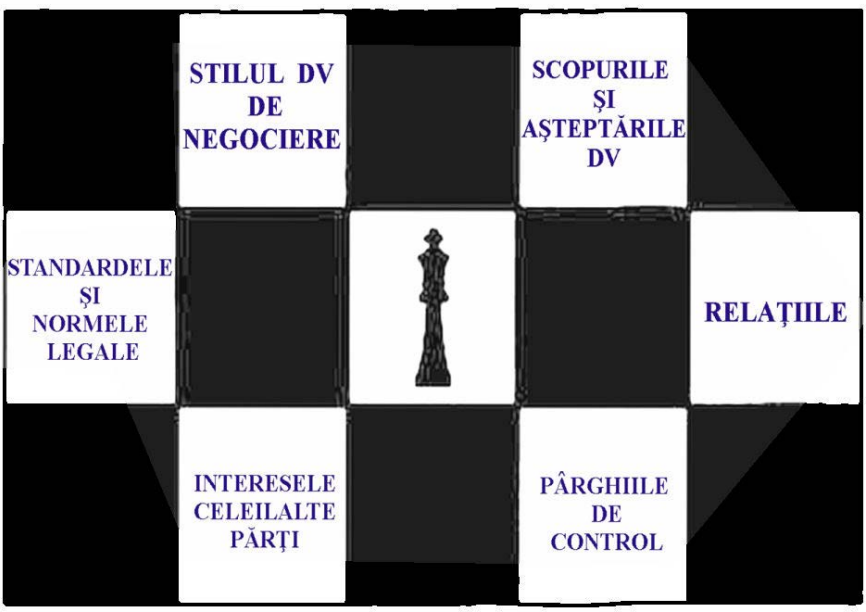
CELE ȘASE FUNDAMENTE ALE UNEI NEGOCIERI EFICIENTE



1

Primul fundament: Stilul dumneavoastră de negociere

"Trebuie să coci făina pe care o ai"
— PROVERB DANEZ[1]



Doi oameni intră în sala de conferinţe a unui bloc turn de birouri, situat undeva pe bulevardul Lexington din New York City. E o zi rece de ianuarie. Se salută cordial, dar cu o reţinere vizibilă. Ocupând două scaune situate pe părţi opuse ale unei mese mari de conferinţă, se pregătesc să înceapă discuţiile cu privire la o posibilă fuziune a companiilor lor gigantice.

---

[1] R.G.H. Siu, *Folk Wisdom and Management 3,333 Proverbs* (Washington, D.C.: Manuscript, 1994), pag. 13

La un capăt al mesei se află Peter Jovanovich, mândrul director executiv al unei respectate edituri americane, Harcourt Brace Jovanovich (HBJ), care în aceste zile se află aproape de marginea ruinei financiare. Ca fiu al unuia dintre fondatorii firmei, Jovanovich e foarte hotărât să păstreze moştenirea familiei. De cealaltă parte a mesei şade Dick Smith, agresivul şi întreprinzătorul lider al lui General Cinema, un conglomerat mare, bine întemeiat. El e în căutarea unei oportunităţi de afaceri în domeniul editorial. Flancându-i pe cei doi, în expectativă, se află consilierii lor juridici şi financiari.

Ambele părţi şi-au pregătit minuţios documentele pentru deschiderea negocierii. Smith e cel ce trebuie să deschidă. După luni întregi de analize, ajunseseră la concluzia că HBJ se potrivea perfect intenţiilor companiei General Cinema, dar nu era sigur că Jovanovich îi împărtăşea punctul de vedere cu privire la oportunităţile ce-i stăteau în faţă. Smith a plănuit o prezentare detaliată a capacităţii financiare şi a reputaţiei companiei General Cinema. Acum se pregăteşte să spună că e alături de HBJ în suferinţa aceasteia şi că doreşte să-i ofere o şansă. Totuşi vrea să fie prudent, ca să nu crească aşteptările celorlalţi în privinţa preţului pe care e dispus să-l ofere.

Echipa lui Jovanovich, de asemenea foarte favorabilă încheierii unui acord, l-a pregătit bine pe Jovanovich pentru rolul de "ascultător". Ajunseseră la concluzia că General Cinema oferea HBJ cea mai bună şansă de supravieţuire, dar erau şi ei de părere că trebuie prudenţă: atitudinea lui Jovanovich trebuie să arate interes, dar nu şi angajament. Nu trebuie să gesticuleze prea mult sau să se arate grăbit.

La momentul potrivit, Smith şi-a început discursul de deschidere, dar după numai câteva secunde, a fost întrerupt de Jovanovich, spre mirarea consilierilor HBJ. O astfel de intervenţie nu figura deloc în program. Ce intenţiona Peter?

În timp ce vorbea, Jovanovich a scos o cutiuţă din buzunarul hainei şi a pus-o pe masă între el şi Smith. Jovanovich a deschis cutia, lăsând să se vadă un ceas gravat cu iniţialele HBJ, şi a împins-o apoi către Smith.

"Tatăl meu oferea întotdeauna un ceas ca acesta partenerilor lui de afaceri, la debutul unei noi relaţii", a spus Jovanovich. "Acest ceas semnifică încrederea mea sinceră că General Cinema este cumpărătorul potrivit pentru HBJ."

A fost o intrare riscantă, lucru de care erau conştienţi cu toţii. Dar încordarea din începere s-a risipit. Cei doi lideri, împreună cu echipele lor, au început imediat să discute cum s-ar putea încheia afacerea. Iar discuţia lor a continuat până târziu în noapte.[2]

Vorbind cu muntele

Acum mulţi ani, în Africa de est, într-o vale din Tanzania, la o distanţă de mii de mile de locul unde se desfăşura negocierea de mai sus, doi bătrâni reprezentând două familii din tribul Arusha se întâlneau dis-de-dimineaţă sub un pâlc de copaci mari şi umbroşi.[3] Dincolo de ei, în depărtare, se vedea un munte înalt de peste 4000 de metri, Muntele Meru. Cei doi erau flancaţi de două grupuri de oameni, care ocupau două laturi opuse ale zonei dintre copaci.

Copacii umbroşi sunt sălile de conferinţă ale Africii rurale. Ca alte mii de asemenea arbori de prin sate, copacii ofereau celor din tribul Arusha un loc de întâlnire, unde puteau discuta în tihnă afaceri importante. Iar acum adăposteau o negociere.

Cei doi bătrâni s-au adresat formal unul altuia, prezentând disputa dintre doi fermieri vecini. Fiecare înfăţişa o listă de revendicări şi cereri de despăgubiri pentru diferite prejudicii suferite.

---

[2] Bettye H. Pruitt, *The Making of Harcourt General* (Boston: Harvard Business School Press, 1994), pag. 219-242

[3] Această povestire este preluată, cu câteva contribuţii personale, dintr-o relatare adevărată despre o negociere desfăşurată în sânul tribului Arusha şi descrisă pe larg de antropologul P.H. Gulliver. A se vedea P.H. Gulliver, *Disputes and Negotiations: A Cross-Cultural Perspective* (New York: Academic Press, 1979), pag. 234-252.

Apoi, fiecare fermier, acompaniat de propriul grup, respingea cu tărie cererile adversarului şi formula argumente suplimentare în sprijinul celor susţinute în numele său.

Fiecare parte pretindea că este îndreptăţită a stăpâni o porţiune liberă de teren aflată între fermele lor, care fusese cândva ocupată de o familie a cărei descendenţă se stinsese. Disputa fermierilor a condus la o serie de incidente: fiul unuia dintre fermieri a distrus un stăvilar de pe pământul celuilalt fermier. Apoi proprietarul stăvilarului l-a bătut pe fiul vinovat de încălcarea proprietăţii sale. Tatăl celui bătut s-a dus la unul dintre bătrâni, solicitând o întâlnire oficială pentru rezolvarea întregii chestiuni.

Calea negocierii

Două grupuri. Două probleme. Două culturi. Cu toate acestea, în ambele situaţii, oamenii au fost angajaţi într-un singur proces binecunoscut, numit "negociere". O activitate umană uşor de recunoscut, care îi ajută pe oameni să-şi atingă scopurile şi să-şi rezolve problemele. În ambele cazuri descrise mai sus, după cum vom vedea mai târziu, procesul se termină cu un acord. Subiectul acestei cărţi este tocmai cum şi de ce ajunge negocierea la astfel de rezultate.

În general, în orice cultură din lume, oamenii negociază în moduri similare şi au procedat astfel de la începutul existenţei lor. Un bătrân din tribul Arusha, dacă s-ar fi aflat în sala de şedinţă din New York, unde s-au întâlnit Jovanovich şi Smith, poate că n-ar fi înţeles o iotă din ce auzea acolo, dar ar fi recunoscut scopul şi valoarea darului făcut de Jovanovich lui Smith. Negocierea din tribul Arusha se referea mai degrabă la un conflict decât la o afacere. Dar după cum vom vedea, a început tot cu un schimb de daruri. Darurile sunt parte a unui limbaj universal al relaţiilor umane, iar negocierile sunt bazate pe regula reciprocităţii, regulă ce caracterizează astfel de relaţii.

Negocierile se desfăşoară prin intermediul unei forme de comunicare prudent cooperantă. În mod obişnuit, ele urmează o

cale uşor de recunoscut, compusă din patru paşi: pregătirea, schimbul de informaţii, târguirea explicită şi angajamentul. În lumea afacerilor sofisticate din marile oraşe, avocaţii şi consultaţii de investiţii se adună în sălile de conferinţă şi-şi prezintă deschideri atent pregătite. Ei îşi discută problema, iar apoi cer mai mult şi oferă mai puţin decât se aşteaptă să obţină până la urmă. În Tanzania, cei din tribul Arusha îşi stabilesc agenda, îşi expun cererile şi "vorbesc cu muntele", făcând oferte şi contraoferte exagerate. Şi ei îşi formulează pretenţii dincolo de limitele unei posibile înţelegeri şi aşteaptă semnalele părţii adverse în legătură cu ceea ce poate sau nu accepta. De aici, părţile se apucă apoi de treabă, făcând concesii şi obţinând angajamente. Pe scurt, negocierea este un fel de dans universal în patru paşi. Iar acest dans iese cel mai bine atunci când toţi cei implicaţi de ambele părţi sunt dansatori experimentaţi.

Cu toţii suntem negociatori

Fiecare dintre noi negociem de mai multe ori pe zi. Copii fiind, toţi am negociat pentru lucrurile pe care ni le-am dorit: pentru atenţie, pentru un tratament special sau pentru banii de cheltuială pe care ni-i dădeau părinţii. Ca adulţi, negociem pentru dorinţe mult mai complexe, dar care, dacă sunt examinate mai atent, se reduc la aceleaşi lucruri pe care le-am negociat şi când eram copii. Negocierea este o formă elementară, specială, de comunicare umană, de care adesea nici măcar nu suntem conştienţi. O definiţie care ne poate ajuta să recunoaştem o negociere în desfăşurare este următoarea:

> *Negocierea este un proces de comunicare interactivă, care poate avea loc când dorim ceva de la alţii sau când alţii doresc ceva de la noi.*

Negociem la masa din bucătărie la fel de des ca şi la masa tratativelor. Dar relaţiile noastre personale şi rolurile profesionale ne impun uneori ca în loc de negociere, să oferim mai degrabă deplina cooperare sau chiar sacrificii, ca răspuns la diferite solicitări. Când

viscolul întrerupe alimentarea cu energie electrică a comunității din care facem parte și când vine un vecin și ne cere ajutorul, nu ne tocmim, ci îi răspundem. Când munca noastră ne cere să le oferim clienților servicii ireproșabile iar unul dintre ei dorește ceva, nu-l refuzăm, ci îl servim.

Observați însă ceva. Chiar și aceste exemple evidente de situații ce nu par să implice negocieri se nasc în contextul unor relații în plină desfășurare, caracterizate printr-o adâncă întipărire a unor norme de reciprocitate. Dacă vecinul în cauză este recunoscut pentru zgomotoasele sale petreceri nocturne și pentru faptul că nu răspunde niciodată apelurilor noastre la liniște, s-ar putea ca solicitării lui de ajutor să nu-i dăm curs decât după ce-i ajutăm pe ceilalți. Clienții pe care îi servim revin să cumpere de la noi cu atât mai mult cu cât îi servim mai bine. Este un *quid pro quo*[4]. Prin urmare, situațiile care implică o cooperare pură și un sacrificiu fără nici un fel de reciprocitate sunt, de fapt, relativ rare. În rest, ne implicăm în tot felul de negocieri, în sensul larg al termenului.

Nu toate negocierile sunt la fel. Negocierile cu membrii familiei și cu prietenii, privind aspecte precum programul zilnic, mesele, obligațiile și îndatoririle fiecăruia sunt mai curând rezolvări de probleme decât încheierea unor afaceri. Aceasta pentru că, de regulă, negociem altfel cu cei la care ținem decât cu străinii.

Dincolo de stratul proteguitor al relațiilor cu cei apropiați, ne confruntăm cu o lume complexă a negocierilor cu băncile, cu magazinele, cu hotelurile, cu liniile aeriene, cu companiile de carduri, cu instituțiile de sănătate publică și cu alte servicii ce ne guvernează viața de zi cu zi. În țările industrializate, multe dintre aceste negocieri ale consumatorului sunt intermediate de piețe, iar noi plătim prețul marcat sau tipărit pe etichetă. După cum au învățat rapid consumatorii americani, există adesea mai multe posibilități de a negocia cu spitalele, departamentele de vânzări și alți furnizori

---

[4] În lat., *"ceva pentru altceva"*. Îndeobște expresia este folosită pentru a desemna confuziile, luarea unui fapt sau lucru drept un altul, dar în textul de față sensul este cel literal, de a da ceva în schimbul a altceva.

de servicii decât credeau cândva. Regula "satisfacerii clientului" se traduce de multe ori prin existenţa unui preţ marcat pe etichetă, pentru cei care vor să-l plătească, şi a altuia, mai mic, pentru cei ce doresc să negocieze.

În alte părţi ale lumii există un ritual explicit al tocmelii, parte firească a comportamentului consumatorului. O vizită în pieţele din India sau Egipt ne arată că şi cele mai simple achiziţii se fac prin tocmeală. În aceste societăţi, negocierea este o modalitate importantă de exprimare a personalităţii şi reprezintă chiar o formă de divertisment — o distracţie, nu doar o afacere.

În sfârşit, în exercitarea muncii şi profesiei noastre ne bazăm pe propriile deprinderi de negociatori pentru a obţine diverse lucruri de la colegi, şefi, furnizori, sau, la niveluri mai înalte, de la directori sau de la consiliul de administraţie. De fapt, rezolvarea problemelor interne din cadrul companiilor şi instituţiilor sunt printre cele mai uzuale şi mai dificile situaţii de negociere cărora trebuie să le facem faţă zi după zi.

Cu toate acestea, aşa cum am arătat în introducere, foarte mulţi oameni se simt sâcâiţi, stânjeniţi şi apăsaţi când e vorba de o negociere. Uneori sunt chiar neliniştiţi. Conflictele interpersonale, posibilitatea de a lăsa "banii pe masă", riscurile pe care şi le asumă, ori chiar gândul că s-au descurcat "prea bine" sunt, toate, motive de nelinişte.

Cunoştinţele despre procesul de negociere şi despre strategia negocierii ajută la reducerea anxietăţii, vă pun pe un făgaş bun şi vă îmbunătăţesc rezultatele ca negociatori. Iar locul din care începe construcţia acestui bagaj de cunoştinţe este locul din care încep toate negocierile: primul fundament al unei negocieri eficiente — stilul propriu şi personalitatea negociatorului. De aici va începe şi studiul nostru.

Care este stilul dumneavoastră?

O variabilă critică în negociere este stilul personal. Dacă nu înţelegeţi prea clar ce vă dictează instinctele şi intuiţia să faceţi în diferite

situaţii, veţi avea multe probleme în conceperea unor strategii şi reacţii eficace.

Odată, în timpul unei călătorii cu avionul companiei, Steve Ross, atât de competitivul fondator al companiei Warner Communications şi ulterior director general al lui Time Warner Inc., juca canastă cu soţia lui şi cu un alt cuplu. Fiindcă pierdea ultimul joc de dinaintea aterizării, a ordonat pilotului să mai facă ture pe deasupra aeroportului până când o să câştige şi el o mână[5]. Era modul tipic în care aborda Ross "jocul" afacerilor, iar cei care negociau împotriva lui trebuiau să ţină cont de această trăsătură de personalitate.

Prin contrast, Larry King, populara gazdă a programului de interviuri "Larry King Live" de la CNN, avea reputaţia uneia dintre cele mai amabile persoane din lumea marilor spectacole. În 1987, impresarul lui a decis să-l promoveze pe Larry şi la alte reţele de televiziune. Ideea era să adune mai multe oferte concurente, după care să-i ceară proprietarului CNN, Ted Turner[6], o majorare de câteva milioane de dolari.

Planul începuse bine: impresarul a obţinut de la diferite reţele de televiziune oferte de şapte cifre. Dar Turner era de neclintit, aşa că impresarul a jucat cartea "ofertei concurente", spunând că Larry King s-ar putea muta la o altă reţea, dacă Turner nu-i făcea şi el o ofertă corespunzătoare.

Turner îl cunoştea pe King de mulţi ani şi-l ştia ca pe un tip loial şi cooperant, nu ca pe un negociator dur. Cu impresarul alături în biroul lui, Turner a ridicat receptorul şi l-a sunat direct pe King. După o scurtă conversaţie despre timpurile bune de odinioară şi despre cât de mult îl place pe King ca om, Turner şi-a lansat deschis rugămintea:

---

[5] Connie Bruck, *Master of the Game: Steve Ross and the Creation of Time Warner* (New York: Penguin Books, 1994), pag. 93

[6] Agentul lui Larry King a fost Bob Woolf, a se vedea în acest sens Bob Woolf, *Friendly Persuasion: How to Negotiate and Win* (New York: Berkley Books, 1990), pag. 147-148

"Rămâi cu mine", a spus el.

"OK, rămân" a răspuns King simplu.

Impresarul a rămas cu gura căscată. Dar King era mulţumit. Îi convenea cât câştiga, îi plăcea de Ted Turner, după cum îi plăcea şi faptul că Turner îl aprecia pe el. Ted i-a oferit lui Larry o creştere modestă. Unu la zero pentru Ted.

Morala: Dacă sunteţi din fire o persoană amabilă şi maleabilă nu încercaţi să deveniţi Steve Ross la masa de negociere, că n-o să vă iasă! Iar dacă sunteţi din fire competitiv, nu vă pierdeţi timpul încercând să păcăliţi oamenii, făcându-i să vă creadă un sfânt. Fiţi dumneavoastră înşivă — *şi încercaţi să vă utilizaţi propriul stil cât mai eficient.*

Cele cinci stiluri fundamentale de negociere: un experiment mintal

Dincolo de buimăcitoarele diferenţe dintre personalităţile oamenilor, psihologii au izolat, în ceea ce-i priveşte pe negociatori, cinci tipuri fundamentale de personalitate, bazate pe modul în care oamenii preferă să gestioneze conflictele interpersonale. Cele cinci tipuri de oameni sunt, în ordinea descrescătoare a agresivităţii: competitivii, cei care rezolvă probleme, cei care fac compromisuri, cei care fac concesii (conciliaţii) şi cei care se eschivează. Nici un sistem de clasificare nu este perfect, dar acesta este mai bun decât majoritatea, întrucât ceea ce dă negocierii caracterul "îngrijorător" este tocmai posibilitatea izbucnirii unor conflicte interpersonale. Dacă aţi putea afla cu precizie cum reacţionaţi în conflictele cu ceilalţi, aţi avea mai multe şanse să înţelegeţi ce abordare vi se potriveşte mai bine într-o negociere. Anexa A prezintă unele informaţii suplimentare despre cele cinci stiluri şi ia în discuţie felul în care poate fi afectat uneori stilul de negociere de sexul participanţilor şi de diferenţele culturale.

Ca un simplu test, ca să vă daţi seama ce stil aveţi tendinţa să adoptaţi într-o negociere, încercaţi următorul "experiment mintal".

Imaginaţi-vă că faceţi parte dintr-un grup de zece persoane care nu se cunosc între ele, aflate la o masă mare, rotundă, într-o sală de conferinţe. Cineva vine în sală şi spune: "Ofer câte un premiu de o mie de dolari fiecăreia dintre primele două persoane care îşi pot convinge colegul de vizavi să se ridice, să ocolească masa şi să se posteze în spatele scaunului său."

Aveţi această imagine în minte? Sunteţi unul dintre cei zece străini de la masă. Puteţi vedea persoana care stă în faţa dumneavoastră, iar aceasta se uită la dumneavoastră. Primele două persoane care reuşesc să-şi convingă colegul de vizavi să ocolească masa şi să se aşeze în spatele scaunului lor primesc câte 1000 de dolari. Ceilalţi nu primesc nimic.

Cum aţi răspunde acestei oferte stranii? Trebuie să vă mişcaţi repede, deoarece şi ceilalţi se gândesc deja cum să procedeze.

Înainte de a citi mai departe, închideţi ochii şi încercaţi să aflaţi răspunsul. Nu vă străduiţi prea tare — notaţi-vă doar prima idee care vă vine. După ce decideţi ce aţi face, continuaţi lectura.

Un răspuns posibil ar fi să nu faceţi nimic, bănuind că totu-i o şmecherie sau temându-vă că aţi putea arăta ca un caraghios, alergând în jurul mesei ca răspuns la oferta unui străin. "Nu vreau să joc", aţi putea spune. Acesta este răspunsul **eschivării**, răspunsul unei persoane căreia îi displac cu hotărâre conflictele interpersonale, care are o aversiune pentru jocurile cu câştig şi pierdere şi care se străduieşte să evite situaţiile ce oferă perspectiva unui dezacord deschis. Aceşti oameni preferă pacea şi liniştea atât în viaţa personală, cât şi în activitatea profesională. Ei alocă un timp considerabil problemelor casnice sau profesionale, tocmai ca să reducă la minimum orice conflict.

Poate cel mai uzual răspuns este de a-i oferi persoanei din partea opusă a mesei 500 de dolari ca să ocolească masa şi să se aşeze în spatele scaunului dumneavoastră. Dar să presupunem că persoana vizată vă strigă acelaşi lucru. Începeţi să vă tocmiţi sau săriţi imediat şi alergaţi în spatele ei? Dacă aveţi tendinţa să cedaţi şi să alergaţi în jurul mesei, înseamnă că răspunsul preferat de dumneavoastră este **compromisul**.

Adepţii compromisului sunt oameni cu simţul dreptăţii şi interesaţi să-şi păstreze relaţiile productive cu ceilalţi. Ei urmăresc să ajungă la acorduri care oferă fiecărei părţi un avantaj echitabil la fiecare punct în discuţie, iar în cazuri extreme preferă soluţiile care menţin bunele relaţii, în locul celor care le aduc lor un avantaj. Dacă sunteţi un adept al compromisului, preferaţi să împărţiţi diferenţa, ca metodă curentă de soluţionare în negociere. Procesul de negociere nu vă delectează, dar nici nu vă daţi în lături. Nu sunteţi lacom, dar nici timid. Căutaţi soluţii rapide, evidente şi corecte la problemele negociate. Compromisul nu este o alegere proastă în rezolvarea problemei mesei cu cele zece persoane, pentru că trebuie negociat rapid, iar împărţirea câştigului jumate-jumate satisface criteriile celor mai mulţi oameni cu privire la un acord corect (cu condiţia ca partenerul să-şi respecte promisiunea).

Al treilea răspuns necesită un timp chiar şi mai scurt decât compromisul: săriţi imediat în picioare, ocoliţi masa în fugă şi vă postaţi în spatele scaunului partenerului de vizavi. Nu negociaţi, ci acţionaţi ca să rezolvaţi problema. Partenerul dumneavoastră câştigă 1000 de dolari pentru că v-aţi mişcat cât încă ceilalţi mai discută. Dar ia gândiţi-vă la rezultat: colegul pe care nici nu-l cunoaşteţi are acum 1000 de dolari, iar dumneavoastră nu aveţi nimic. Aveţi încredere că partenerul va fi corect şi va împărţi banii cu dumneavoastră.

Acesta este răspunsul **concesiei**. Preferaţi să rezolvaţi un conflict interpersonal prin rezolvarea problemei celuilalt. Dacă cei pe care-i ajutaţi vă seamănă în această privinţă, îşi vor împărţi câştigul cu dumneavoastră, răsplătindu-vă. Dacă însă sunt nişte oameni lacomi şi egoişti, trebuie să vă mulţumiţi doar cu o bătaie pe umăr. Vă alegeţi cu prea puţin sau cu nimic.

A patra abordare este cea a **competiţiei**. Mai presus de orice, competitivii vor să câştige, ceea ce înseamnă că sunt dispuşi să rişte, ca să obţină din joc mai mulţi bani decât ceilalţi. O persoană competitivă i-ar putea striga partenerului "Vino repede în spatele scaunului meu! Voi împărţi banii cu tine!", după care ar sta pe loc, aşteptând ca partenerul să se deplaseze. Spre deosebire de un adept al compromisului, competitivul se străduieşte să-şi convingă par-

tenerul să se ridice şi să ocolească masa. De fapt, el poate chiar să mintă şi să spună, de pildă, că nu se poate mişca, fiind rănit.

Dacă trucul îi merge, competitivul decide cum să se împartă banii, păstrându-şi partea leului. Competitivilor le place să controleze negocierea, deschid cu solicitări ambiţioase, recurg la ameninţări şi ultimatumuri şi se prefac că părăsesc discuţia ca să demonstreze că nu dau înapoi.

Ultimul răspuns cere mult mai multă imaginaţie, având în vedere termenii ofertei. Săriţi în sus de pe scaun şi-i strigaţi colegului de vizavi: "Haideţi să ne postăm fiecare în spatele scaunului celuilalt! Astfel câştigăm *amândoi* câte 1000 de dolari." Şi s-ar putea chiar să reuşiţi, dacă vă mişcaţi destul de repede. Acesta este răspunsul **rezolvării problemei**. În loc să încerce să găsească un mod de a împărţi 1000 de dolari între două persoane, adeptul rezolvării problemei intuieşte calea de a câştiga fiecare câte 1000.

Stilul rezolvării problemei este cel mai greu de pus în aplicare, fiindcă se străduieşte să descopere care e, de fapt, problema, printr-o dezvăluire sinceră a intereselor, să găsească soluţia cea mai elegantă printr-o examinare creativă a mai multor opţiuni şi să soluţioneze aspectele dificile pe baza unor standarde corecte de împărţire a câştigului.

După cum vom vedea, stilul rezolvării problemei este util în special în negocierile complexe, cum ar fi cele în care se implică diplomaţii la scară internaţională, în negocierea tratatelor de pace. Totuşi nu este un stil util, atunci când timpul este limitat sau când oponentul insistă să joace dur.

Să stăm acum puţin şi să ne gândim fiecare cu sinceritate care dintre cele cinci stiluri ni se par cele mai potrivite. S-ar putea să aveţi două sau trei stiluri preferate, nu numai unul. Şi probabil există cel puţin un stil care vi se pare extrem de nepotrivit. Evident că oricine vrea să creadă că e destul de inteligent ca să fie un bun rezolvitor de probleme. Nu trebuie însă să vă simţiţi stânjenit dacă nu aţi găsit soluţia la problema scaunului. În realitate, presaţi de evenimente, puţini dintre noi suntem chiar atât de deştepţi. Sunteţi o persoană care face compromisuri? Mulţi sunt aşa. Este un stil care dă rezultate destul de bune în multe situaţii.

Sunteţi o persoană conciliantă, care preferă concesiile? E-n regulă, câtă vreme lucraţi într-un mediu prietenos. Printre grupurile profesionale pe care le-am instruit, asistenţii medicali sunt în mod tipic persoane care fac concesii. Uneori abordarea aceasta îi avantajează, dar şi ei pot ajunge să se simtă presaţi între solicitările unor pacienţi nemulţumiţi şi ale unor medici nerăbdători şi autoritari.

Competitivii pot fi duri şi pot avea foarte mult succes. Sunteţi unul dintre aceştia? Foarte mulţi dintre studenţii din programele de MBA adoptă un stil de negociere competitiv. Le place să câştige. Avocaţii pledanţi sunt şi ei foarte competitivi.

Adepţii eschivării pot fi oameni plini de tact, dar totodată pot fi nişte parteneri de negociere foarte dificili, deoarece se străduiesc într-una să evite discutarea punctelor mai delicate. Ştiu din experienţa mea că medicii şi alţi profesionişti, cum ar fi inginerii, care lucrează în sisteme ierarhice unde există de regulă răspunsuri "corecte" la multe probleme profesionale, fac parte adesea dintre persoanele care evită conflictele. Probabil că îşi aleg din capul locului un rol profesional care să-i ajute, cel puţin în parte, să exercite un control asupra mediului lor şi să minimizeze potenţialul izbucnirii unor conflicte interpersonale.

Indiferent ce răspuns aţi dat, acesta reflectă stilul dumneavoastră preferat. Fiecare situaţie poate să scoată în evidenţă alte aspecte ale stilului dumneavoastră. Dar în spiritul proverbului danez din mottoul acestui capitol, *"Trebuie să coci făina pe care o ai"*, atitudinea pe care o aveţi faţă de conflicte este substanţa afectivă cu care trebuie să lucraţi.

Stilul cooperant contra stilului competitiv

În afară de cele cinci tipuri de personalitate discutate mai sus, mai există o clasificare, şi mai elementară, în două stiluri: cel *cooperant* şi cel *competitiv*. Multe dintre studiile întreprinse asupra variabilei personalităţii în cadrul negocierii sunt centrate în jurul acestor două categorii fundamentale. În funcţie de situaţie, fiecare stil

poate avea eficacitate şi fiecare prezintă anumite riscuri pentru negociatori. În capitolul 12 voi oferi câteva sfaturi concrete despre cum pot fi compensate deficienţele inerente fiecărei abordări.

Mulţi cercetători s-au întrebat dacă oamenii sunt, în general, mai degrabă competitivi sau mai degrabă cooperanţi în orientarea lor spre negociere. Tipul de negociator înfăţişat în filme şi în mediile de informare este un om competitiv, care preferă tactici dure, cum ar fi ultimatumurile, părăsirea mesei tratativelor, declaraţiile publice şi lovitul cu pumnul în masă. Acest fapt nu este surprinzător, dată fiind înclinaţia mass-mediei faţă de teatral şi faţă de divertisment, dar nu este o reflectare fidelă a comportamentului profesionistului mediu — chiar a unui *negociator* profesionist mediu.

Două studii despre comportamentul în negociere relevă un profil mult mai complex şi fidel al modului în care acţionează un profesionist la masa negocierii. Primul studiu se referă la avocaţii americani; al doilea se ocupă de negociatorii britanici specializaţi în conflictele de muncă şi în negocierea contractelor.

Studiul despre avocaţii americani negociatori, întocmit de profesorul Gerald R. Williams, relevă faptul că 65% dintre avocaţii din două mari oraşe americane afişau cu consecvenţă un stil cooperant în negociere, în timp ce doar 24% dintre ei erau într-adevăr competitivi ca orientare (11% dintre avocaţi nu se încadrau în nici una dintre cele două categorii[7]). Aproximativ jumătate dintre subiecţi au fost calificaţi ca "negociatori eficienţi" de către colegii lor. Cel mai interesant aspect este că mai mult de 75% dintre negociatorii eficienţi erau cooperanţi şi doar 12% erau competitivi. Restul negociatorilor consideraţi eficienţi adoptau tipuri mixte de strategii de negociere.

În contrast cu clişeul uzual al negociatorului competitiv, acest studiu arată că orientarea cooperantă este mult mai des întâlnită decât cea competitivă, cel puţin la un eşantion din negociatorii

---

[7] Gerald R. Williams, *Legal Negotiation and Settlement* (St. Paul, Minn.: West Publishing, 1983), pag. 19

profesionişti din Statele Unite. Mai mult, pare a fi mai lesne să-ţi câştigi o reputaţie de negociator eficient (cel puţin în ochii colegilor) dacă adopţi o abordare cooperantă decât una competitivă.

Al doilea studiu a fost întreprins în Anglia de Neil Rackham şi John Carlisle, pe parcursul a peste nouă ani[8]. Rackham şi Carlisle au observat comportamentul a 49 de negociatori în cadrul unor conflicte de muncă sau al unor negocieri de contracte, în tranzacţii reale. Unele dintre rezultatele studiului vor fi discutate mai târziu, în capitolele 5 şi 8 ale acestei cărţi. Pe moment, vreau doar să comentez stilul adoptat de aceşti profesionişti. Cei mai eficienţi dintre ei au prezentat caracteristici clar cooperante.

De exemplu, studiul a analizat utilizarea la masa de negociere a ceea ce cercetătorii numeau "iritatori", sau factori de iritare, adică aspecte precum descrierea părtinitoare a propriei oferte, insultele gratuite, atacarea directă a propunerilor oponentului — tactici tipic competitive. Negociatorul mediu utilizează 10,8 iritatori pe oră, dar un negociator mai experimentat recurge în medie la numai 2,3 pe oră.

În plus, negociatorii versaţi evită să intre în ceea ce cercetătorii numesc spirala apărare/atac, adică un ciclu de comentarii încărcate afectiv, de acuzaţii şi dezvinovăţiri. Doar 1,9% dintre comentariile negociatorilor versaţi de la masă au intrat în această categorie, în timp ce negociatorii obişnuiţi au declanşat sau au impulsionat spirale apărare/atac doar prin 6,3% dintre comentariile lor. Profilul negociatorului eficient care rezultă din acest studiu pare să reflecte un set distinct de trăsături cooperante, opuse celor competitive.

Care este concluzia acestor două studii? Contrar credinţei populare, rezonabile de altfel, oamenii cooperanţi par a avea un puternic potenţial de a deveni negociatori extrem de eficienţi.

---

[8] Neil Rackham şi John Carlisle, "The Effective Negotiator — Part 1: The Behavior of Successful Negotiators" *Journal of European Industrial Training*, vol. 2, nr. 6 (1978), pag. 6-11; Neil Rackham şi John Carlisle, "The Effective Negotiator — Part 2: Planning for Negotiations" *Journal of European Industrial Training*, vol. 2, nr. 7 (1978), pag. 2-5

Cel mai bine e să iei oamenii așa cum sunt

Câteva observații despre oameni. Cercetările arată că majoritatea oamenilor au tendința să creadă că ceilalți sunt ca ei. După cum spune un vechi proverb, "Hoțul crede că toți fură.[9]" La fel și oamenii cooperanți: își imaginează că majoritatea oamenilor sunt cooperanți și generoși ca ei[10]. Cum acționează această "prejudecată de atribuire" la masa negocierii?

Când se întâlnesc două persoane cooperante, pot colabora și pot rezolva orice problemă doresc. Totul merge perfect. Fiecare crede că partenerul este cooperant și fiecare are dreptate. Acestea sunt negocieri ușoare și ne-am dori cu toții ca ele să fie regula.

Când negociază două persoane competitive, se ciocnesc; se târguiesc dur și își asumă riscuri. Surprinzător însă e că pot adesea să-și rezolve cum trebuie problema, întrucât se înțeleg reciproc.

Dar ce se întâmplă când o persoană cooperantă întâlnește o persoană competitivă? În această situație încercările naive de a coopera și de a rezolva problema îl pot expune pe negociatorul neexperimentat riscului unor pierderi importante. Iată cum se poate întâmpla așa ceva.

Persoana cooperantă, presupunând că și cealaltă persoană este tot cooperantă, se angajează în eforturi de colaborare, cum ar fi schimbul de informații, înaintarea unei oferte inițiale corecte și căutare de soluții reciproc avantajoase. Persoana competitivă, crezând că și cealaltă e tot competitivă, privește aceste mișcări ca pe niște tactici înșelătoare, menite s-o facă să dezvăluie informații și să renunțe la pârghiile de control pe care le are. Va continua să

---

[9] R.G.H. Siu, *Folk Wisdom and Management 3,333 Proverbs* (Washington, D.C.: Manuscript, 1994), pag. 13

[10] H.H. Kelly și A. Stahelski, "Social Interaction Basis of Cooperators' and Competitors' Beliefs About Others", *Journal of Personality and Social Psychology*, vol. 16 (1970), pag. 66-91; James K. Esser și S.S. Komorita, "Reciprocity and Concession Making in Bargaining", *Journal of Personality and Social Psychology*, vol. 31, nr. 5 (1975), pag. 864-872

joace, dar numai atâta vreme cât procesul îi oferă un avantaj. Când îi vine rândul să dezvăluie ceva, va trage de timp şi va reveni la tactici competitive. Deşi pretinde că lucrează cu partenerul, îşi retrage de fapt banii de pe masă.

În acest timp, persoana cooperantă îşi dă seama deja că are de-a face cu un oponent diferit de ea, cu un negociator dur, aşa că răspunde cu ostilitate, de pe o poziţie defensivă. La rândul ei, această reacţie îi confirmă persoanei competitive supoziţia iniţială, că oponentul a fost din capul locului competitiv şi interesat numai de propriile interese. Iar de-aici, lucrurile nu pot s-o ia decât la vale.

Persoanele competitive sunt greu de "convertit" la stilul cooperant, deoarece îşi văd aproape întotdeauna adversarii ca fiind competitivi. Ca atare, aderă la nişte "reguli ale jocului" care le întăresc această convingere.

Prin urmare este prudent să vă rezervaţi un minut la începutul unei negocieri pentru a vedea împotriva cui negociaţi. Evaluaţi-vă adversarul şi vedeţi ce stil aduce acesta la masa de negociere. Apoi folosiţi ceea ce aflaţi cât mai bine cu putinţă, pentru a vă realiza scopurile, date fiind problema cu care vă confruntaţi şi persoana aflată de partea cealaltă. Nu vă pierdeţi timpul, încercând să-i convertiţi pe ceilalţi la stilul dumneavoastră propriu.

Dincolo de stil, spre eficacitate

Acum, după ce v-aţi făcut o idee despre stilurile de negociere şi despre cum operează acestea, haideţi să vedem ce spun cercetările despre ce înseamnă *eficacitatea* în negociere. Există mai multe calităţi care contribuie la formarea unui bun negociator, cum ar fi o bună memorie, fluenţa verbală şi buna gestionare a stresului. Dar eficacitatea este mai mult o problemă de *atitudine* decât de aptitudini. Cei mai buni negociatori demonstrează patru deprinderi de reflecţie care sunt esenţiale şi pe care oricine, indiferent de stilul propriu sau de coeficientul de inteligenţă, le poate dobândi pentru a-şi îmbunătăţi rezultatele negocierii. Le-am identifi-

cat dintre multe alte deprinderi pe care le au negociatorii versaţi, deoarece acestea patru au cel mai mare efect şi, totodată, chiar adoptându-le pe toate la masa de negociere, rămâneţi tot dumnea-voastră înşivă. Aceste deprinderi sunt:

- Angajamentul faţă de o bună pregătire.
- Aşteptările înalte.
- Răbdarea de a asculta.
- Angajamentul faţă de propria integritate.

Aceste deprinderi vor constitui teme distincte în această carte. Să aruncăm o scurtă privire asupra fiecăreia dintre ele.

Angajamentul faţă de buna pregătire

Cercetările despre importanţa *pregătirii negocierii* sunt vaste. Aproape fiecare studiu despre negociere a confirmat importanţa pregătirii[11]. Iată o ilustrare.

Acum câţiva ani, împreună cu un coleg, cercetam utilizarea reţelelor de computere ca metodă de negociere. Am conceput o reţea de computere care să ajute părţile dintr-o negociere să încheie acorduri mai bune, iar apoi am trecut la testarea ei. Am dat mai multor sute de studenţi MBA acelaşi exerciţiu de vânzare-cumpărare. Am format perechi din studenţii care jucau rolul "cumpărătorului" şi studenţi care jucau rolul "vânzătorului". Am pregătit jumătate dintre perechi, cerându-le să citească problema şi să negocieze în momentul în care se simţeau pregătiţi, unii faţă în faţă, alţii prin e-mail. De regulă, alocau pregătirii aproximativ.10-15 minute, după care treceau la negociere.

Celorlalte grupuri le-am cerut să parcurgă un proces de pregătire individuală structurată, pe computere, care le lua în mod

---

[11] Arvind Rangaswamy şiG. Richard Shell, "UsingComputerstо Achieve Joint Gains in Negotiation: Towards an Electronic Bargaining Table", *Management Science*, vol. 43, nr. 8 (1997), pag 1147-1163.

obişnuit 30-40 de minute. Unii dintre ei au trecut apoi la negocierea de vânzare-cumpărare pe reţeaua noastră de computere, iar ceilalţi faţă în faţă.

Am fost surprinşi de rezultate. Metoda noastră computerizată şi ultramodernă de negociere n-a prea contat. În schimb, ceea ce a contat a fost procesul de pregătire. Studenţii care au trecut prin pregătirea structurată au încheiat contracte mai bune nu doar pentru ei, ci şi pentru cealaltă parte, atât în negocierea faţă în faţă, cât şi prin reţeaua de computere.

Aşteptările înalte

Cercetările despre negociere relevă un fapt surprinzător: oamenii care *se aşteaptă* să obţină mai mult *reuşesc*, în general, să obţină mai mult. Vom discuta în capitolul 2 despre cea mai bună modalitate de a vă stabili obiectivele. A nutri aşteptări înalte înseamnă a combina stabilirea unor obiective specifice cu angajamentul personal faţă de buna performanţă. Aşteptările depind de atitudinea dumneavoastră generală despre ceea ce încercaţi să realizaţi şi derivă din concepţiile nerostite şi uneori chiar neidentificate privind ceea ce este corect şi rezonabil. Incapacitatea de a formula un set de aşteptări explicite constituie un neajuns important în pregătirea multor oameni.

Îmbunătăţirea rezultatelor negocierii necesită dobândirea deprinderii de a analiza cu rigoare întreaga gamă a rezultatelor "corecte şi rezonabile" pentru o anumită problemă şi apoi de a formula exigenţe cu privire la obţinerea rezultatelor situate la extrema cea mai bună a gamei respective. După încheierea unei negocieri, puteţi spune întotdeauna unde anume s-au situat aşteptările dumneavoastră. Dacă vă simţiţi sincer satisfăcut, înseamnă că v-aţi realizat sau chiar v-aţi depăşit propriile aşteptări. Ţelul unui negociator eficace este de a-şi formula aşteptări suficient de înalte pentru a-i prezenta o provocare reală, dar suficient de realiste pentru a promova relaţii funcţionale.

Formularea unor aşteptări înalte este simplă pentru oamenii competitivi, motivaţi de dorinţa de a învinge, dar cere un efort

mai mare din partea celor obişnuiţi cu compromisul rapid şi cu concesiile. În definitiv, persoanele predispuse la concesii pun accentul mai ales pe cerinţele celorlalţi. Dar iată ceva care s-ar putea să vă surprindă: cei din jur nu vă vor considera nerezonabil doar pentru că le cereţi mai mult; de regulă, îi supără mai degrabă *modul* în care le cereţi lucrurile respective.

Dacă sunteţi din fire o persoană cooperantă, sporiţi-vă aşteptările. Cereţi, cu respect, mai mult. Insistaţi şi veţi fi uimit de rezultate.

Răbdarea de a asculta

Oricât am insista asupra importanţei deprinderii de *a asculta* în cadrul unei negocieri n-am exagera deloc. Orice negociere porneşte de la principiul că informaţia înseamnă putere. Iar ascultarea vă permite să obţineţi informaţii.

Dacă formularea unor aşteptări exigente reprezintă o problemă pentru oamenii cooperanţi, deprinderea de a asculta le solicită mai mult efort celor competitivi. Negociatorii agresivi îşi consumă cea mai mare parte din timp la masa de negociere fie vorbind despre ceea ce vor ei, fie gândindu-se ce-ar putea spune ca să-şi plaseze oponenţii în defensivă. După cum vom vedea, cei mai buni negociatori adoptă altă practică: ei pun întrebări, verifică dacă au înţeles bine, rezumă ceea ce s-a discutat şi ascultă, ascultă, ascultă.

Ascultarea aduce multe beneficii. Este un semn de respect şi, prin urmare, contribuie la câştigarea atenţiei celuilalt. Totodată, ascultarea furnizează indicii despre nevoile reale ale celuilalt. Aceste nevoi sunt decisive pentru succesul dumneavoastră, deoarece reprezintă o componentă importantă a pârghiilor pe care le puteţi folosi; înseamnă abilitatea dumneavoastră de a obţine rezultate în termenii proprii. Pare ciudat, dar e adevărat: adesea obţineţi mai mult dacă aflaţi ce vrea oponentul decât dacă aduceţi tot felul de argumente inteligente în sprijinul propriilor dumneavoastră interese.

Angajamentul față de propria integritate

Negociatorii eficienți sunt oameni demni de încredere. Ei își țin promisiunile, evită să mintă și nu le creează celorlalți speranțe pe care nu au în realitate intenția să le satisfacă.

Cercetările confirmă acest fapt. Negociatorii versați pun mare preț pe reputația lor de cinste și integritate[12], lucru lesne de înțeles. Dacă ați avea de ales, ați trata cu un om în care aveți încredere sau cu unul care ar putea încerca să vă păcălească?

Sună bine, dar merită oare să fii cinstit într-o negociere? La urma urmei, cei mai mulți nu-și dezvăluie deschis toate informațiile. Vă impune oare integritatea personală să vă descoperiți poziția de pe care negociați? Ce faceți dacă oponentul omite să vă pună o întrebare importantă? Sunteți oare obligat să-i oferiți benevol răspunsul? În sfârșit, aveți dreptul să exagerați atractivitatea propriei oferte și s-o minimalizați pe a oponentului, indiferent de ce credeți în realitate despre ele?

În capitolul 11 vom analiza aceste lucruri și altele asemănătoare. Pe moment vă voi răspunde simplu: depinde. Negocierea este o formă specializată de comunicare interumană, a cărei reușită depinde de un anumit grad de prudență și atenție. Dar prudența trebuie să fie în concordanță cu un set de standarde etice înalte. Dacă persoana care vă întreabă "câți bani aveți în buget?" este șefa dumneavoastră, e clar că trebuie să-i răspundeți. Dar dacă persoana care vă pune întrebarea este un agent de vânzări care încearcă să vă vândă cât mai profitabil un echipament de birou, nu trebuie să-i spuneți. Totuși nu trebuie nici să mințiți ca să parați întrebarea. Un simplu "nu pot discuta această problemă, dar aș dori să aflu de la dumneavoastră care-i cea mai competitivă ofertă pe care o aveți" vă ajută să treceți peste discuția despre buget.

---

[12] Gerald R. Williams, *Legal Negotiation and Settlement*. (St. Paul, Minn.: West Publishing, 1983) pag. 20-40; Howard Raiffa, *The Art and Science of Negotiation*. (Boston: Harvard University Press, 1982), pag. 119-122

Pe scurt, integritatea în negociere nu se bazează pe un set de reguli clare. Ca şi aşteptările înalte, este o chestiune de atitudine. Totul poate să depindă de relaţii, de normele sociale şi de eticheta în negociere[13]. Prin urmare, când vorbesc despre angajamentul faţă de propria integritatea în negociere, înţeleg că putem să ne bizuim pe faptul că un negociator eficient va fi consecvent, va porni de la un set judicios de valori personale pe care, la nevoie, poate să le explice şi să le susţină în faţa celorlalţi. În mod clar, această abordare lasă locul diferitelor interpretări individuale despre bine şi rău. Dar astfel de deosebiri de vedere sunt o parte inevitabilă a interacţiunii umane. Principalul lucru este să aveţi grijă de reputaţia proprie şi de sentimentul demnităţii personale. Fiţi un om de încredere.

Din Manhattan la Muntele Meru

Înainte de a părăsi acest capitol, haideţi să mai vizităm o dată cele două negocieri descrise la început. Ambele s-au sfârşit cu bine. Am părăsit fiecare întâmplare în momentul în care părţile începuseră schimbul reciproc de informaţii.

Gestul lui Jovanovich de a-i face lui Smith un dar simbolic şi o urarea de bun venit i-au transmis acestuia din urmă mesajul clar al dorinţei de cooperare pentru încheierea afacerii. Smith a acceptat cu eleganţă atât ceasul, cât şi recunoaşterea faptului că pârghiile de control se află la el şi a dat la rândul lui semnalul de cooperare. Întâlnirea iniţială dintre cei doi şi consultanţii lor a continuat toată seara, până târziu în noapte. Crearea atmosferei de apropiere, declanşată de gestul iniţial al lui Jovanovich şi alimentată de ascultarea atentă, a progresat rapid. Stilurile de

---

[13] Am explorat aceste aspecte precum şi altele înrudite într-un articol. A se vedea în acest sens, G. Richard Shell, "When Is It Legal to Lie in Commercial Negotiations?", *Sloan Management Review*, vol. 32, nr. 3 (1991), pag. 93-101

rezolvitori de probleme ale lui Jovanovich şi Smith s-au potrivit bine. În câteva zile, au întocmit schiţa unui proiect de fuziune menit să creeze o nouă companie: Harcourt General Inc. Dar negocierile abia începeau.

În următoarele opt săptămâni, cei doi oameni de afaceri s-au folosit de încrederea reciprocă abia câştigată şi şi-au comunicat reciproc exigenţele, încercând să depăşească o puzderie de obstacole. Consiliul de administraţie al lui Jovanovich ezita, fiindcă se temea că afacerea nu ar fi chiar cea mai bună pentru acţionarii companiei. Un grup de creditori, dezorganizat dar de neclintit, a încercat să împiedice tranzacţia, preferând să aducă HBJ la faliment şi să-i lichideze activele unul câte unul. Apoi au apărut multe alte obstacole financiare şi logistice. De-a lungul întregului proces, în confruntarea cu propriul consiliu de administraţie, pe Jovanovich l-a ajutat mult reputaţia lui de om integru.

Până la urmă, negocierea a ajuns la un ultimatum dat de Smith: dacă nu acceptă ultima şi cea mai bună ofertă a lui până vineri dimineaţa la ora 9, el pleacă şi-i lasă pe creditori să se lupte până la capăt în instanţă, ca să falimenteze compania. Smith a alăturat ameninţării o nouă "îndulcire" a ofertei companiei General Cinema. Ultimele cincisprezece ore de dinaintea termenului limită au fost frenetice, avocaţii şi consilierii ambelor părţi lucrând neîntrerupt la întocmirea documentelor necesare. La expirarea termenului, Smith cucerise de partea lui exact atâţia creditori câţi îi trebuia ca să-şi asigure victoria. Şi a fost o victorie mulţumitoare.

Să revenim acum la umbra Muntelui Meru, unde cei doi fermieri, care adoptau un stil competitiv într-o situaţie cu miză mare, tatonaseră terenul toată ziua. Negocierea lor a început de-adevăratelea în momentul în care s-au făcut propuneri privind *împărţirea* pământului, renunţând fiecare la pretenţiile asupra întregii parcele. Unul dintre bătrâni a propus să se împartă locul de-a lungul unei poteci, care ar fi format un hotar natural. Încetul cu încetul începea să se contureze o înţelegere, dar cei doi fermieri erau încă supăraţi unul pe altul din motive reale sau imaginare şi se încăpăţânau să respingă concesiile care ar fi putut duce la un acord final. Nici unul dintre ei nu accepta un compromis.

Către ora 5 după masă, bărbaţii adunaţi sub copaci au început să se gândească că ar trebui să se ducă pe la treburile lor de fiecare seară. Cineva din mulţime a strigat "Poate-ar trebui găsită o capră!", la care ambele grupuri au răspuns cu murmure de aprobare. Cei doi fermieri au început să se sfătuiască din nou cu echipele lor de negociere. Oamenii insistau să se încheie o înţelegere.

Fermierul care solicitase întrunirea (cel al cărui băiat fusese bătut) s-a dus în mijlocul cercului şi a spus că-i va dărui vecinului său o căpriţă, "aşa, de dragul prieteniei". A mai adăugat că e dispus să plătească stăvilarul stricat al vecinului şi că o să accepte noul hotar.

La care proprietarul stăvilarului stricat a răspuns că-i va dărui vecinului "nişte bere" şi a declarat că va onora şi el noul aranjament. Care va să zică, au ajuns la o înţelegere. Înainte însă ca participanţii să plece pe la casele lor, cei doi bătrâni au stabilit o nouă întâlnire, mai târziu în acea săptămână, ca să împartă mâncarea şi băutura oferită de cei doi pricinaşi şi ca să anunţe public hotarul şi termenii înţelegerii. Declaraţia publică şi ritualul festiv urmau să asigure angajarea celor două părţi, iar ceremonia garanta că toţi membrii comunităţii îşi vor aminti de înţelegere şi vor contribui la respectarea ei, dacă va fi necesar.

Rezumat

Orice negociere începe cu dumneavoastră. Primul fundament al unei negocieri eficiente este, prin urmare, stilul propriu de negociere — modul în care comunicaţi când sunteţi pus în faţa unei situaţii ce conţine un conflict interpersonal. Succesul dumneavoastră ca negociator eficient depinde de evaluarea sinceră a plusurilor şi minusurilor modului în care comunicaţi.

Unii oameni posedă un spectru larg de stiluri de negociere şi se pot adapta uşor la mai multe tipuri de situaţii şi adversari. Alţii au, în felul în care acţionează, o gamă mai limitată de stiluri. Pot fi foarte buni în situaţiile care necesită instincte competitive, dar mai slabi când e vorba de relaţii. Sau pot fi bine dotaţi cu

aptitudini de cooperare, dar slabi când situaţia reclamă recurgerea la tactici dure.

Mulţi experţi în negociere îi învaţă pe oameni să adopte un singur stil, bun la toate. Eu cred că acest sfat nu este nici folositor, nici realist. Ceea ce trebuie să faceţi dumneavoastră e să descoperiţi cine sunteţi, ca negociator, şi apoi să vă străduiţi să vă creşteţi eficacitatea folosind calităţile pe care le aveţi, nu să încercaţi să vă transformaţi în altcineva.

Ce predispoziţii aduceţi cu dumneavoastră la masa de negociere? Sunteţi un om cooperant, care se străduieşte să satisfacă obiectivele fiecărei părţi, astfel încât toţi să plece satisfăcuţi de la masa de negociere? Sau sunteţi un om ceva mai competitiv, mai puţin interesat de ce simt ceilalţi şi mai interesat de propriile rezultate? Ce abordări vi se par mai la îndemână — tipul de concesii făcute de Peter Jovanovich la începutul negocierii cu Dick Smith şi compania General Cinema, sau declaraţiile mai agresive, "vorbind cu muntele", ale celor din tribul Arusha?

Indiferent de răspuns, obligaţia dumneavoastră ca negociator este să vă înţelegeţi preferinţele şi propriului stil, să vedeţi cum se potrivesc acestea unei situaţii (vom vorbi mai pe larg despre asta în capitolul 7), să vă planuiţi propriul drum prin cele patru etape pe care le urmează orice negociere şi să încercaţi să fiţi cât mai eficient, pregătindu-vă pentru negociere, formulându-vă aşteptări înalte, ascultând cealaltă parte şi dovedind integritate pe parcursul întregului proces.

Negocierea bazată pe informaţii pleacă de la ideea că puteţi obţine rezultate mai favorabile pentru dumneavoastră şi pentru cei pe care îi reprezentaţi printr-o căutare neobosită de informaţii esenţiale despre situaţie şi despre părţile implicate. Succesul dumneavoastră se va întemeia pe folosirea îndemânatică a informaţiilor, pe parcursul negocierii.

Iar acum, o dată examinat stilul personal, vom trece la un aspect decisiv cu privire la ceea ce speraţi să realizaţi în negociere. Este momentul să explorăm al doilea fundament al negocierii: obiectivele şi aşteptările.

Stilul propriu de negociere – lista paşilor de parcurs:

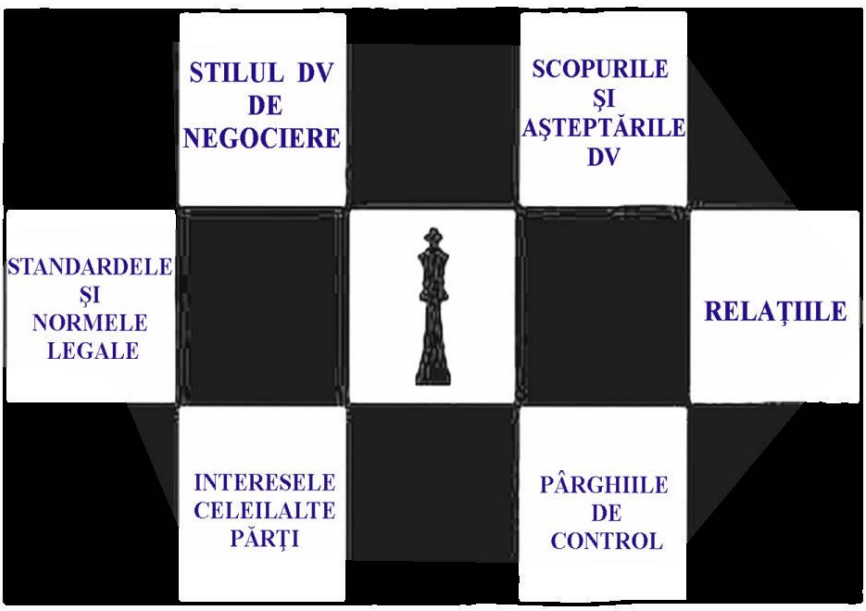
- Aflaţi-vă stilul preferat.
- Deprindeţi-vă să vă pregătiţi temeinic pentru negociere.
- Formulaţi-vă aşteptări înalte.
- Aveţi răbdarea de a asculta.
- Ţineţi cu hotărâre la propria integritate.

2

Al doilea fundament: Scopurile și așteptările dumneavoastră

"Marile realizări vin de la țelurile înalte"
– REGELE CHING DIN CHOU (1100 Î.HR.)[1]

"Eu cred în idealurile permanente și în situarea lor permanentă la cel mai înalt nivel",
–SAM WALTON, FONDATOR AL WAL-MART[2]



[1] Violina P. Rindova și William H. Starbuck, "Ancient Chinese Theories of Control", *Journal of Management Inquiry, vol. 6, nr. 2 (iunie 1997), pag. 153-155*

[2] Sam Walton, "Running a Successful Company: Ten Rules That Worked for Me", în *Sam Walton: Made in America* (New York: Doubleday, 1992), pag. 246

În anul 1955, o micuță companie japoneză, numită Sony Corporation, a scos pe piață un nou produs: un radio cu tranzistori miniaturizat, la un preț de 29,95 de dolari. Radioul s-a vândut bine în Japonia, dar energicul șef al lui Sony, Akio Morita, nu era încă mulțumit. El dorea să introducă radioul produs de firma sa pe cea mai mare piață de consum, aceea a Statelor Unite. Morita s-a dus la New York ca să vadă dacă putea stârni interesul comercianților pentru noul radio produs de Sony. Micul radio era diferit de tot ce văzuseră americanii până atunci. După cum a scris el însuși mai târziu, multe companii din Statele Unite întrebau "De ce fabricați radiouri atât de mici? În SUA toți vor radiouri mari[3]."

Dar Morita a fost perseverent și a stârnit destul de repede interesul companiei Bulova, pe atunci una dintre cele mai reputate în domeniul electronicii. Bulova s-a oferit să cumpere 100.000 de radiouri ca să le distribuie prin puternica sa rețea de vânzări cu amănuntul din Statele Unite.

Morita a fost uluit de mărimea comenzii. La prețul pe care urma să-l plătească Bulova, comanda era de câteva ori mai mare decât capitalul circulant al lui Sony. Ar fi fost afacerea vieții lui.

Exista însă o singură condiție care însoțea oferta: în această afacere Sony trebuia să acționeze ca "furnizor primar de echipamente". Asta însemna că Sony producea radiourile, iar Bulova le vindea sub marcă proprie. Dar această condiție intra în conflict direct cu un important obiectiv pe termen lung fixat de Morita pentru firma lui: impunerea denumirii Sony ca o marcă internațională, independentă, bazată pe produsele sale inovatoare și de calitate.

Morita a sunat consiliul de administrație la sediul din Japonia al companiei Sony, ca să ceară noi instrucțiuni. Membrii consiliului de administrație, entuziasmați, i-au trimis următorul răspuns: "Uită de problema cu marca și acceptă comanda!"

Morita s-a gândit cam o săptămână la această problemă, apoi s-a întors la Bulova pentru continuarea negocierii. Le-a spus celor

---

[3] Akio Morita, *Made in Japan* (New York: E.P. Dutton, 1986), pag. 83-85

de la Bulova că ar dori să încheie înţelegerea, dar nu poate accepta condiţia pusă.

Era rândul celor din departamentului de achiziţii de la Bulova să fie stupefiaţi. Condiţia pusă de ei era o clauză standard în acest tip de tranzacţii.

"Denumirea firmei noastre este celebră şi ne-au trebuit peste cincizeci de ani ca s-o impunem" au replicat prompt reprezentanţii firmei. "De a dumneavoastră n-a auzit încă nimeni. De ce nu vreţi să profitaţi de avantajul oferit de marca noastră?"

La care Morita le-a răspuns calm: "Acum cincizeci de ani marca dumneavoastră trebuie să fi fost la fel de necunoscută cum e a noastră astăzi. Mă aflu aici cu un produs nou şi fac acum primul pas pentru următorii cincizeci de ani ai companiei mele. Peste cincizeci de ani vă promit că marca noastră va fi la fel de celebră cât este a dumneavoastră astăzi." Morita a plecat, renunţând astfel la încheierea celei mai mari afaceri din istoria firmei sale. De fapt, cei din consiliul de administraţie au fost chiar şocaţi când le-a comunicat decizia lui — şi i-au spus lui Morita că a înnebunit!

Curând după aceea, Morita a primit o ofertă mult mai modestă de la un alt distribuitor american, care i-a permis însă să păstreze marca Sony pe radiouri. Morita a acceptat de îndată oferta, iar radioul miniatural a apărut în ochii publicului purtând numele Sony. Despre negocierea lui cu compania Bulova Morita scria mai târziu "Am spus-o atunci şi am repetat-o adesea după aceea: a fost cea mai bună decizie pe care am luat-o vreodată."

Decizia lui Morita de a respinge oferta avantajoasă a companiei Bulova a fost riscantă, dar atitudinea lui în negociere reflecta forţa viziunii pe care o avea despre Sony. Morita avea un ţel: în cincizeci de ani să facă din numele Sony un cuvânt familiar printre produsele electronice din lumea întreagă. Şi şi-a atins acest scop chiar înainte de cincizeci de ani, făcând din sine însuşi o legendă a afacerilor.

A doua fundaţie a unei negocieri eficiente se axează pe ţelurile şi aşteptările dumneavoastră. Nu puteţi şti când să spuneţi "da" şi când să spuneţi "nu" fără a şti mai întâi ce încercaţi să realizaţi. Studiile efectuate asupra stabilirii ţelurilor evidenţiază un fapt

simplu, dar important: cu cât e mai precisă viziunea pe care o aveţi despre ceea ce doriţi şi cu cât sunteţi mai ataşat de această viziune, cu atât e mai probabil să vi-o realizaţi[4].

Cum arată şi întâmplarea lui Morita, ţelurile dictează adesea calea pe care merg negocierile. În acea zi în New York, membrii departamentului de achiziţie de la Bulova au întâlnit un om deosebit, un om a cărui profunzime a sentimentelor şi al cărui ataşament faţă de ţelurile sale ambiţioase îl distingeau de afaceriştii obişnuiţi. Dar nu-i nevoie să fiţi un Akio Morita ca să puteţi trage un învăţământ din povestea lui. Cercetările despre negociere confirmă faptul că oamenii care alocă mai mult timp formulării unor aşteptări înalte reuşesc semnificativ mai bine decât ceilalţi — şi asta fără să-şi pericliteze în vreun fel relaţiile sau reputaţia[5].

Ţelurile: nu veţi lovi niciodată ţinta dacă nu ţintiţi spre ea

În povestea lui Lewis Carroll "Alice în ţara minunilor", Alice se întâlneşte la o răspântie cu Pisica de Cheshire. Alice o întreabă: "... eşti atât de bună să-mi spui încotro trebuie s-o iau de aici?".

---

[4] Câteva studii au arătat că oamenii care îşi stabilesc unele scopuri precise îi surclasează pe cei care îşi fixează doar obiective generale de tip "fă tot posibilul". A se vedea G. Latham şi E. Locke, "Self-regulation Through Goal Setting", *Organizational Behavior and Human Decision Processes*, vol. 50, nr. 2 (1991), pag. 212-247. E. Locke şi G. Latham *A Theory of Goal Setting and Task Performance*. (Englewood Cliffs, N.J.: Prentice Hall, 1990), pag. 29-31; I.R. Gelately şi J.P. Meyer, "The Effect of Goal Difficulty on Psychological Arousal, Cognition, and Task Performance", *Journal of Applied Psychology*, vol. 77, nr. 2 (1992), pag. 694-704

[5] Pentru o bună trecere în revistă a utilităţii unor scopuri ambiţioase pentru creşterea performanţei a se vedea K. R. Thompson, W.A. Hochwater şi N. J. Mathys, "Stretch Targets: What Makes Them Effective?" *Academy of Management Executive*, vol. 11, nr. 3 (1997), pag. 48-61

La care Pisica îi răspunde "Asta depinde mult de locul unde vrei să ajungi." "Mi-e totuna", zise Alice. "Atunci nu are importanţă pe ce drum o s-o iei", îi răspunse Pisica de Cheshire, închizându-i gura[6].

Pentru a deveni un negociator eficient, trebuie să aflaţi unde vreţi să ajungeţi şi de ce. Asta înseamnă să vă angajaţi faţă de nişte ţeluri precise şi justificabile. Mai înseamnă să alocaţi timp ca să vă transformaţi scopurile din simple ţinte într-un set de aşteptări veritabile şi atât cât trebuie de ambiţioase.

Care este diferenţa dintre un simplu scop şi o intenţie maturizată într-o intenţie veritabilă? În principiu, un singur lucru: atitudinea pe care o aveţi. Scopurile sunt lucruri către care tindem şi care, în mod obişnuit, sunt dincolo de realizările noastre precedente. Scopuri tipice sunt, de pildă, obiectivele unei investiţii, intenţia de a slăbi în greutate ori obiectivele sportive. Ne fixăm scopuri pentru ca să ne dăm o direcţie, dar nu suntem prea surprinşi sau dezamăgiţi dacă nu ni le îndeplinim în totalitate.

Spre deosebire de un scop, aşteptările pe care ni le formulăm sunt judecăţi chibzuite despre ce putem şi ce ar trebui, în mod rezonabil, să realizăm[7]. Dacă nu reuşim să ne realizăm aşteptările, ne simţim sincer dezamăgiţi de eşec, ca de o pierdere reală. Iar acest lucru ne face să suferim. Ne putem propune drept *scop* să ne trimitem copiii la un colegiu de elită din Ivy League[8], dar ne *aşteptăm* cel puţin ca aceştia să frecventeze un colegiu, undeva. Aşteptările noastre cu privire la colegiu determină modul în care comunicăm cu ceilalţi pe acest subiect, inclusiv cu copiii. Ei încep prin a-şi însuşi supoziţia noastră că viitorul lor este colegiul, iar

---

[6] Lewis Carroll, *Alice's Adventures in Wonderland* (New York: Penguin, 1960), pag. 64; în traducerea lui Eugen B. Marian, *Alice în ţara minunilor*, Regis, 1998, pag. 83.

[7] Peter M. Blau, *Exchange and Power in Social Life* (New York: John Wiley & Sons, 1964), pag. 145-151

[8] O importantă asociaţie din care fac parte cele mai renumite universităţi americane, (n. trad.)

comportamentul lor va reflecta această supoziţie. Ştiţi cine sunt cei care nutresc aşteptări privind frecventarea unui colegiu? Tocmai copiii părinţilor care au absolvit ei înşişi un colegiu. Acelaşi tipar se aplică şi copiilor care aspiră să-şi dea doctoratul[9].

La fel este şi cu negocierea. Ţelurile ne dau direcţia, dar aşteptările sunt cele care dau greutate şi convingere afirmaţiilor noastre la masa de negociere. Suntem mult mai motivaţi atunci când ne luptăm să obţinem ceea ce considerăm că meritătm pe drept.

Într-o negociere, aşteptările sunt determinate de mai mulţi factori, inclusiv succesele noastre anterioare şi eşecurile în negocieri similare, preţurile şi standardele care domină pieţele, practicile tradiţionale, informaţiile despre alternativele şi cadrele de referinţă ale celeilalte părţi, despre potenţialul unei relaţii viitoare cu cealaltă parte şi despre tipul de personalitate căruia îi aparţinem[10]. Întrucât aşteptările noastre sunt direct legate de standardele prevalente şi de relaţiile existente, ar trebui să citiţi acest capitol în strânsă legătură cu următoarele două.

Cu cât alocăm mai mult timp pregătirii unei negocieri şi cu cât strângem mai multe informaţii, cu atât ni se consolidează convingerea că scopurile noastre sunt legitime şi realizabile, iar aşteptările noastre cresc, devenind tot mai ferme. În 1955, când a venit în America, Morita avea două scopuri importante: să vândă

---

[9] U.S. Department of Education, *National Education Longitudinal Study 1988-1994* NCES 96-75 (mai 1996), pag. 45-46

[10] Cercetătorii au identificat aceşti factori şi mulţi alţii într-o mulţime de studii empirice. A se vedea Reinhard Tietz, Hans-Jurgen Weber, Ulrike Vidmajer şi Christoph Wentzel, "On Aspiration-Forming Behavior in Repetitive Negotiations," în Heinz Sauermann, ed., *Bargaining Behavior* (Tubingen, Germany: J.C.B. Mohr, 1978), pag. 88-102; Steven R. Wilson şi Linda L. Putnam, "Interaction Goals in Negotiation," *Communication Yearbook*, vol. 13 (1989), pag. 374-406; Kristina A. Diekmann, Ann Tenbrunsel, Pri Pradhan Shah, Holly A. Schroth şi Max Bazerman, "The Descriptive and Prescriptive Use of Previous Purchase Price in Negotiations," *Organizational Behaviorand Human Decision Processes*, vol. 66, nr. 2 (1996), pag. 179-191

cât mai multe radiouri şi să le pună pe piaţă sub numele Sony. În parte şi ca rezultat al experienţei lui cu compania Bulova, Morita şi-a dat seama că "utilizarea numelui Sony" era un scop mult mai important decât "să vândă cât mai multe radiouri". În momentul în care scopul lui s-a transformat într-o aşteptare fermă, Morita a putut să-şi comunice mai clar viziunea în faţa propriului consiliu de administraţie şi în faţa clienţilor potenţiali.

Fixarea unor scopuri e utilă şi pentru alte activităţi în viaţă, nu doar pentru o negociere. Pentru a-i ajuta pe sportivi să evolueze la capacitate maximă, a apărut un domeniu de sine stătător, şi anume psihologia sportului. Un articol recent din *Journal of Sport and Exercise Psychology* a rezumat treizeci şi şase de studii despre fixarea scopurilor, trăgând concluzia că formularea unor ţeluri precise şi provocatoare îmbunătăţeşte în mod semnificativ performanţele sportivilor, indiferent de disciplina în care sunt implicaţi[11].

În plus, după cum arată şi întâmplarea cu Akio Morita, una dintre cele mai răspândite trăsături ale liderilor de mare eficacitate este capacitatea lor de a-şi stabili scopuri specifice şi ambiţioase şi de a rămâne focalizaţi asupra lor. Franklin D. Roosevelt este un alt exemplu de lider remarcabil, care avea puterea de a se concentra asupra unor scopuri concrete. Roosevelt este pe bună dreptate faimos pentru curajul şi determinarea lui de a-şi depăşi invaliditatea provocată de poliomielită, precum şi pentru felul cum a condus Statele Unite ale Americii în timpul marii crize şi al celui de-al doilea război mondial. Încă de timpuriu, el şi-a dezvăluit darul uimitor de a-şi stabili şi atinge ţelurile propuse punându-şi pe hârtie drumul care l-a condus până la urmă la Casa Albă. În 1907, pe când avea doar douăzeci şi cinci de ani, Roosevelt i-a dezvăluit prietenului şi colegului său de grupă de la Universitatea Harvard, Grenville Clark, că avea de gând să devină preşedintele

---

[11] Blaine L. Kyllo şi Daniel M. Landers, "Goal Setting in Sport and Exercise: A Research Synthesis to Resolve the Controversy", *Journal of Sport and Exercise Psychology*, vol. 17, nr. 2 (June 1995), pag. 117-137

Statelor Unite, parcurgând o succesiune de trepte politice: un loc în Camera Reprezentanţilor a Statului New York, un stagiu ca secretar asistent la Marină, postul de guvernator al statului New York şi, în final, preşedinţia. Într-un mod de-a dreptul magic, planul expus de Roosevelt în acea zi a fost aproape exact cel care l-a propulsat până la urmă în Biroul Oval[12].

Negocierile nu sunt fundamental diferite de alte realizări. Ceea ce vă doriţi determină adesea ceea ce obţineţi. De ce? Primul motiv este evident: scopurile vă fixează o limită superioară pentru ceea ce cereţi. Mental, renunţaţi să obţineţi ceea ce se află dincolo de scopul propus, aşa încât rareori realizaţi mai mult decât vă cere acest etalon.

În al doilea rând, studiile privind stabilirea scopurilor arată că acestea declanşează un puternic mecanism psihologic de luptă. Psihologii din domeniul sportiv, dar şi educatorii, confirmă că fixarea unor scopuri concrete îi motivează pe oameni, focalizându-le atenţia şi forţa psihologică.

În al treilea rând, devenim mult mai stăruitori atunci când suntem hotărâţi să ne îndeplinim anumite scopuri concrete, spre deosebire de situaţiile în care cerem ceva cu jumătate de gură sau când doar reacţionăm la iniţiativele altora. Iar angajamentul nostru este contagios: cei din jur încep şi ei să se simtă atraşi de ţelurile pe care ni le fixăm. Pe vremea Războiul Civil din America, când a preluat comanda armatei confederate, generalul Robert E. Lee avea nevoie de generali care să conducă ostaşii pe câmpul de luptă. Unul dintre cei pe care i-a ales era Thomas J. Jackson, poreclit de oamenii săi "Zidul de piatră", fiindcă reuşise împreună

---

[12] Ted Morgan, FDR: *A Biography* (New York: Simon & Schuster, 1985), pag. 108. FDR spera să urmeze o cale pe care i-o deschisese vărul său, Teddy Roosevelt. Singurul pas care s-a produs altfel decât anticipase Roosevelt a fost cel iniţial: a ocupat un loc în Senatul statului New York, în loc de Camera Reprezentanţilor. De asemenea, a candidat fără succes în anul 1920 pentru vicepreşedinţia Statelor Unite, pe lista de candidaţi a partidului democrat, împreună cu James Cox, guvernatorul statului Ohio şi împotriva republicanilor Warren G. Harding şi Calvin Coolidge.

cu trupele lui să stăvilească înaintarea duşmanilor în lupta de la Manassas, prima din acel război. De ce l-a ales Lee pe Jackson? Pentru că "este devotat, cinstit şi curajos," scria Lee în scrisoarea în care recomanda promovarea lui Jackson. "Îl preocupă în cel mai înalt grad să-şi facă datoria cât mai bine şi nu precupeţeşte nici un efort ca să-şi împlinească obiectivele." Jackson avea să devină un general legendar, care şi-a câştigat respectul tuturor celor implicaţi în acel conflict, tocmai fiindcă a avut puterea să-şi urmărească stăruitor scopurile, neprecupeţind nici un efort ca să şi le realizeze[13].

Preşedintele Lyndon Johnson a spus cândva "Ceea ce convinge esteconvingerea"[14], iar H. Wayne Huizenga, un energic întreprinzător american, susţinea că unul dintre secretele succesului în negocierea afacerilor este să te angajezi cu pasiune în realizarea unor ţeluri ambiţioase. Această calitate le îngăduie negociatorilor eficienţi să-şi comunice entuziasmul şi orientarea la masa de negociere. Huizenga trebuie să ştie foarte bine acest lucru, întrucât pornind de la zero, a construit trei megacorporaţii de succes, a achiziţionat şi a fondat trei echipe sportive profesioniste — Miami Dolphins (fotbal), Florida Marlins (baseball) şi Florida Panthers (hochei pe gheaţă)[15]. Vom mai întâlni, ceva mai încolo în această carte, câteva povestiri interesante despre practicile de negociere ale lui Huizenga.

Analizând câţiva dintre cei mai buni negociatori din domeniul afacerilor, atât la masa de negociere, cât şi în cadrul unor cursuri de instruire cu managerii, am observat şi eu însumi acest "efect al

---

[13] Douglas Southhall Freeman, *Lee's Lieutenants*, vol. 2, (New York: Charles Scribner's Sons, 1943), pag. 247

[14] Booz Allen & Hamilton, *Strategy & Business* (New York: Fourth Quarter, 1997), pag. 79

[15] Gail De George, *The Making of Blockbuster* (New York: John Wiley & Sons, 1996), pag. 17-43. Un prieten al lui Huizenga spunea că acesta "îşi ţinea întotdeauna morcovul departe în faţă şi nu dorea de fapt să-l prindă. Aceasta i-a fost personalitatea. Nu a fost niciodată mulţumit."

ţelului". Negociatorii care urmăresc scopuri concrete sunt mai animaţi, mai hotărâţi, mai pregătiţi şi mai stăruitori. Iar acest efect nu se limitează doar la negociatorii experimentaţi. Oricine poate dobândi o mai mare forţă psihologică, dacă urmăreşte în negociere o ţintă specifică.

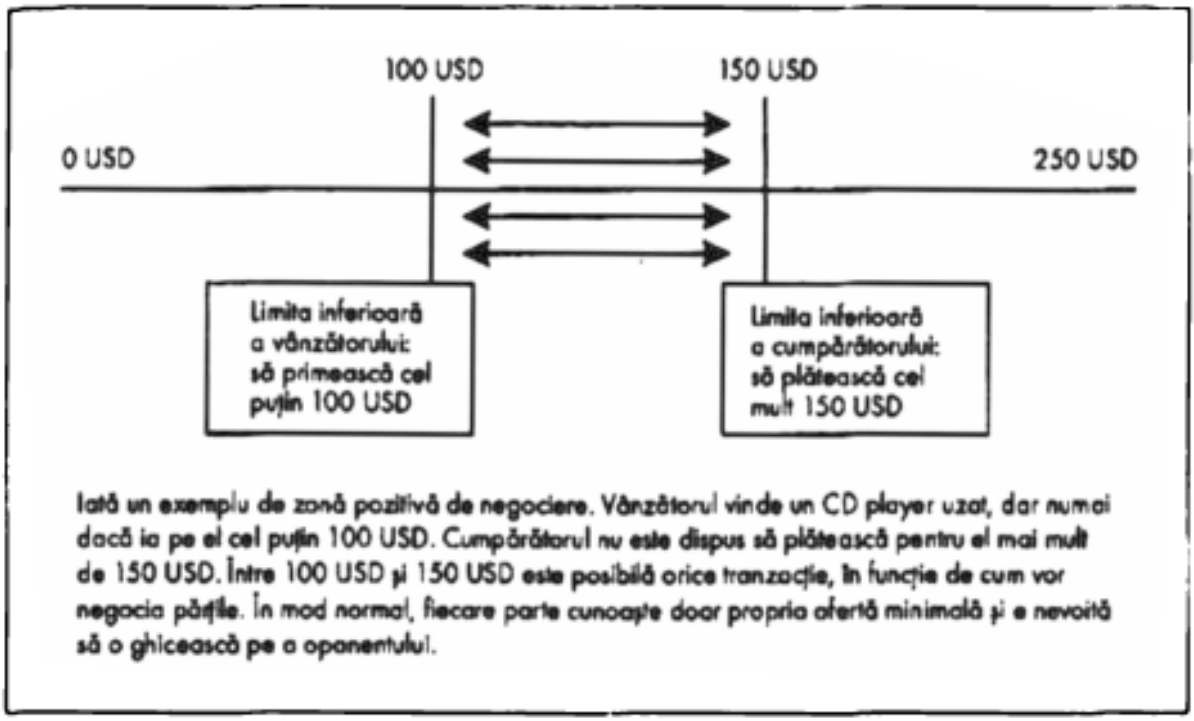
Scopuri sau "limite de negociere"?

Multe cărţi de negociere şi mulţi experţi evidenţiază importanţa stabilirii unor condiţii minimale, a unui "preţ-limită", a unui punct minim sub care nu se poate coborî. De fapt, limita de negociere (adică această condiţie minimală sau ofertă-limită) este, în negociere, chiar un concept fundamental, pe care se sprijină multe dintre teoriile moderne din acest domeniu. Este vorba de *nivelul minim acceptabil* la care se poate încheia negocierea. Prin definiţie, dacă nu puteţi obţine nici măcar această limită inferioară, trebuie mai degrabă să căutaţi cu totul altă soluţie la problema pe care o aveţi sau să aşteptaţi să vi se ivească o altă oportunitate. Dacă cele două părţi şi-au stabilit limitele de negociere astfel încât să permită încheierea unui acord între ele, teoreticienii spun că există o "zonă pozitivă de negociere"[16]. Dacă limitele respective nu se suprapun, se spune că există o "zonă negativă de negociere". Aceasta se întâmplă, de exemplu, când cumpărătorul nu are suficienţi bani ca să achite preţul *minim* acceptabil al vânzătorului.

Un scop bine formulat se deosebeşte cu totul de fixarea unei limite de negociere. Aşa cum îl definesc eu, cuvântul "scop" se referă la *cele mai înalte aşteptări legitime* pe care le-aţi putea avea. De exemplu, în cazul ilustrat în figura 2.1, cel al vânzării unui CD player uzat, vânzătorul şi-a fixat ca limită inferioară primirea unui preţ de cel puţin 100 dolari, dar el şi-ar putea stabili scopul de a

---

[16] Howard Raiffa, *The Art and Science of Negotiation*. (Cambridge, Mass.: Harvard University Press, 1982), pag. 45-50. Raiffa preferă să vorbească despre "preţuri de rezervă", dar conceptele de "ofertă minimală" sau de "limită inferioară" sunt de fapt identice.


100 USD
150 USD
0 USD
250 USD
Limita inferioară a vânzătorului: să primească cel puțin 100 USD
Limita inferioară a cumpărătorului: să plătească cel mult 150 USD

Iată un exemplu de zonă pozitivă de negociere. Vânzătorul vinde un CD player uzat, dar numai dacă ia pe el cel puțin 100 USD. Cumpărătorul nu este dispus să plătească pentru el mai mult de 150 USD. Între 100 USD și 150 USD este posibilă orice tranzacție, în funcție de cum vor negocia părțile. În mod normal, fiecare parte cunoaște doar propria ofertă minimală și e nevoită să o ghicească pe a oponentului.

Figura 2.1 *Zona pozitivă de negociere*

obține pe produs prețul de 130 dolari, pornind de la cât costă un CD player similar într-un magazin second-hand. Limitele de negociere au o importanță vitală pentru *teoria* negocierii, dar în *practica* negocierii, eu cred că este mai importantă focalizarea asupra scopurilor. Să vă explic de ce.

Cercetările au arătat că oamenii au o capacitate limitată de a-și păstra concentrarea în situații complexe și stresante, cum sunt negocierile. În consecință, o dată pornită o negociere, gravităm în jurul unui singur punct focal, cel care are cea mai mare importanță psihologică pentru noi. Pentru cei mai mulți, dacă se stabilește o limită inferioară fermă pentru negociere, după ce încep discuțiile aceasta devine punctul de referință dominant. Ei își măsoară succesul sau eșecul prin raportarea la acea limită inferioară și le e foarte dificil să se reorienteze către un scop mai ambițios al negocierii[17].

---

[17] Sally Blount White, Kathleen L. Valley, Max H. Bazerman, Margaret A. Neale și Sharon R. Peck, "Alternative Models of Price Behavior in Dyadic Negotiations: Market Prices, Reservation Prices, and Negotiator Aspirations", *Organizational Behavior and Human Decision Processes*, vol. 57, nr. 3 (1994), pag. 430-447

Astfel, dacă vreţi să vindeţi un CD player uzat şi vă puneţi în gând să obţineţi pe el cel puţin 100 de dolari ca să vă cumpăraţi altceva, care costă aproximativ această sumă, aveţi tendinţa să vă relaxaţi de îndată ce cumpărătorul vă oferă puţin peste 100 dolari. Din acel moment, ştiţi că nu mai trebuie să vă căutaţi alt cumpărător şi, în mintea dumneavoastră, începeţi deja să vă simţiţi posesorul obiectului pe care vi-l doriţi. Dacă aveţi de-a face cu un cumpărător vigilent (şi, când e vorba de bani, cei mai mulţi aşa sunt), acesta va simţi că v-aţi relaxat şi va înceta să liciteze. Dar dacă în loc să vă concentraţi asupra ofertei minimale, vă fixaţi drept scop să căpătaţi 130 de dolari, ştiind cât costă produsele similare din magazine, nu v-aţi mai relaxa atât de curând. În cazul în care cumpărătorul s-ar concentra asupra propriei sale oferte limită de 150 dolari, aţi avea şanse să obţineţi un preţ mai mare decât în prima situaţie.

Care este efectul practic al transformării ofertei minimale într-un punct de referinţă dominant într-o negociere? După o viaţă întreagă în negocieri, rezultatele dumneavoastră vor avea tendinţa să se plaseze spre un punct de deasupra acestui nivel minim acceptabil. Pentru majoritatea oamenilor rezonabili, oferta limită este punctul focal cel mai firesc. Dezamăgirea apare doar dacă nu reuşim să convingem cealaltă parte să accepte nişte solicitări minimale (stabilite de regulă pe baza alternativelor sau nevoilor pe care le avem dincolo de masa de negociere), dar simţim satisfacţie dacă rezultatele se situează imediat peste acest nivel. În acelaşi timp, cineva mult mai experimentat şi cu ţeluri mai ambiţioase va reuşi să negocieze mult mai bine decât noi. Deloc surprinzător, cercetările arată că persoanele care au ţeluri mai ambiţioase (dar totuşi realiste) reuşesc – în condiţii altminteri similare – mult mai bine decât cele cu ţeluri modeste[18].

---

[18] Sally Blount White şi Margaret A. Neale, "The Role of Negotiator Aspirations and Settlement Expectancies in Bargaining Outcomes", *Organizational Behavior and Human Decision Processes*, vol. 57, nr. 2 (1994), pag. 303-317

Pentru a evita capcana de a lăsa ca limita inferioară să devină un punct de referinţă, nu uitaţi de limitele de negociere, dar nu vă concentraţi doar asupra lor. În schimb, străduiţi-vă cât puteţi să vă formulaţi ţeluri proprii şi lăsaţi limita inferioară a negocierii să-şi poarte singură de grijă. Ca şi Akio Morita, s-ar putea să ajungeţi să vă cunoaşteţi limita inferioară de-abia după ce porniţi negocierea şi după ce testaţi reacţia părţii adverse faţă de scopul pe care vi l-aţi fixat. Când Morita a intrat în biroul de la Bulova, el ştia în general care-i este scopul general, dar *nu avea încă de unde să ştie* că va părăsi discuţiile dacă nu i se permite să-şi vândă produsul sub marca Sony. Ca să-şi dea seama care este, pentru el, limita inferioară reală, Morita a avut nevoie mai întâi de o ofertă concretă de la un cumpărător real, de o consultare cu propriul consiliu de administraţie şi apoi de ceva timp ca să chibzuiască aşa cum trebuie la toate acestea.

După părerea mea, maniera cea mai bună de a aborda tensiunea dintre oferta limită, minimală, şi scopul negocierii este să urmaţi modelul lui Akio Morita. În planificarea şi în stadiile iniţiale ale negocierii orientaţi-vă ferm spre un scop. Apoi, treptat, reorientaţi-vă şi spre o limită inferioară de negociere, atât cât e necesar pentru a încheia înţelegerea. Dobândind experienţă, veţi fi în stare să menţineţi în primul plan, în acelaşi timp, atât scopul fixat, cât şi limita inferioară, fără a vă pierde concentrarea asupra scopului principal. Cercetările ne arată că negociatorii cei mai buni posedă această calitate[19]. Între timp, pe parcursul negocierii, străduiţi-vă să vă daţi seama cât de bine puteţi care este oferta minimală a oponentului — dar nu vă lăsaţi influenţat prea mult de aspiraţiile lui. Dacă până la urmă, ca să încheiaţi înţelegerea, va trebui să faceţi unele ajustări în privinţa aşteptărilor dumneavoastră înalte, veţi avea destul timp s-o faceţi.

---

[19] Neil Rackham şi John Carlisle, "The Effective Negociator — Part 2: Planing for Negotiations", *Journal of European Industrial Training*. vol. 2, nr. 7 (1978), pag. 2-5 (unde se arată că un negociator performant este mult mai probabil să-şi fixeze şi scopuri, şi limitele de negociere, în timp ce negociatorii obişnuiţi îşi aleg doar obiective punctuale).

Dacă fixarea scopului este atât de importantă pentru o pregătire eficientă a negocierii, cum ar trebui să procedaţi? Urmând aceşti cinci paşi:

1. Chibzuiţi cu grijă la ceea ce doriţi într-adevăr să obţineţi şi nu uitaţi că banii sunt adesea un mijloc, nu un scop.
2. Fixaţi-vă o ţintă optimistă, dar justificabilă.
3. Fiţi concret.
4. Fiţi hotărât. Notaţi-vă pe hârtie scopul propus şi, dacă e posibil, discutaţi-l cu altcineva.
5. Veniţi la masa negocierii cu scopul pe care vi l-aţi propus.

Ce doriţi de fapt?

Începeţi-vă pregătirea prin luarea în considerare a nevoilor şi intereselor dumneavoastră fundamentale. În afaceri sau în negocierea vânzărilor, un preţ bun este de regulă un ţel important, fiind precis şi cuantificabil; vă ajută să urmăriţi rezultatele şi să vă măsuraţi succesul. Dar e uşor de uitat că preţul este adesea un *mijloc* de a ajunge la un scop, nu un scop în sine. Scopul este să realizaţi un profit mai mare, nu o victorie cu privire la preţ.

Acest aspect nu este chiar atât de paradoxal pe cât pare. Dacă sunteţi cumpărător, doriţi să vă asiguraţi că obţineţi un anumit nivel de calitate pentru banii pe care-i cheltuiţi, nu doar un preţ scăzut. Şi vânzătorii trebuie să fie atenţi, pentru că vânzările creează condiţiile pentru afacerile viitoare. Comenzile anulate şi vânzările unice nu sunt o întreprindere profitabilă, chiar dacă preţul atins într-o astfel de vânzare pare bun.

La început, lui William Paley, fondatorul CBS, i-a fost foarte greu să facă bani pe piaţa transmisiilor radio. Trebuia să negocieze preţurile pentru emisiunile CBS-ului cu staţiile locale care urmau să le transmită, iar aceste staţii deţineau întreaga putere. Aşa că dacă nu doreau să cumpere, nu cumpărau. Paley a revoluţionat radioul şi a creat reţeaua modernă de radio, înţelegând că preţul emisiunilor sale era un mijloc, nu un scop în sine. La sfârşitul

anilor '20, a început să ofere gratuit programe de radio CBS în schimbul dreptului de a difuza reclame la staţiile locale în intervalele de maximă audienţă. Această strategie i-a adus câştiguri de milioane[20]. Mai târziu, prin anii '40, Paley a luat cu asalt industria discurilor cu muzică din Statele Unite, printr-o mişcare similară: le-a redus la jumătate preţurile[21].

Negociatorii experimentaţi afirmă adesea că preţul poate fi un termen relativ uşor de negociat, comparativ cu elementele mai puţin evidente, dar mai explozive, cum ar fi controlul, influenţa, egoul şi reputaţia. Într-o bătălie legendară pentru preluarea RJR Nabisco, relatată în *"Barbarians at the Gates"* şi descrisă pe larg în capitolul 10, o ofertă de mai multe miliarde de dolari de la un rival al lui Henry Kravis pentru RJR a eşuat pentru că cele două puternice bănci de investiţii – Drexel Burnham şi Salomon Brothers – nu s-au putut pune de acord asupra numelui firmei care să apară în partea stângă a anunţului care făcea publică finanţarea tranzacţiei în *Wall Street Journal*! Poziţia numelui firmei în cadrul acelui anunţ ar fi semnalat comunităţii financiare care dintre cele două bănci era "banca lider" în cadrul afacerii şi nici una dintre ele nu accepta locul al doilea[22].

Astfel, când vă formulaţi ţelurile, gândiţi-vă cu atenţie la ceea ce într-adevăr contează pentru dumneavoastră. Desigur, banii sunt importanţi. Dar clarificaţi-vă interesele şi nevoile fundamentale. O dată negocierile începute, este foarte uşor să vă preocupe mai ales aspectele competitive, cum ar fi preţul, şi să uitaţi ce încercaţi de fapt să realizaţi.

---

[20] Michael Pye, *Moguls: Inside the Business of Show Business* (New York: Holt, Rinehart and Winston, 1980), pag. 88-89

[21] ibidem, pag. 106-107

[22] Bryn Burrough şi John Helyer, *Barbarians at the Gate* (New York: Harper & Row, 1990), pag. 325-326

Fixaţi-vă o ţintă optimistă, dar justificabilă

Când vă fixaţi scopurile, gândiţi-vă cu îndrăzneală şi optimism la ceea ce *v-ar plăcea* să se întâmple. Cercetările au evidenţiat în mod repetat că, dacă cred într-adevăr în ţintele fixate, persoanele care au aspiraţii mai înalte într-o negociere acţionează mai bine şi obţin mai mult decât cele care au aspiraţii modeste sau care urmăresc să facă doar "cât de bine pot".

Într-un studiu clasic, psihologii Sydney Siegel şi Lawrence Fouraker au efectuat un experiment simplu de negociere a unei tranzacţii de vânzare-cumpărare. Au permis negociatorilor să-şi păstreze profiturile realizate, dar le-au spus că s-ar putea califica într-o a doua rundă de "dublare a sumei", dacă vor realiza sau vor depăşi anumite ţeluri specifice de negociere. Cu alte cuvinte, Siegel şi Fouraker au oferit subiecţilor lor atât stimulente concrete pentru atingerea unui anumit nivel de performanţă, cât şi un indiciu (poate neintenţionat) că nivelul stabilit era într-adevăr realizabil (altfel de ce li s-ar fi vorbit subiecţilor despre runda care asigura primirea unui bonus?). Unora dintre negociatori li s-a spus că, pentru a se califica în faza ce asigură primirea bonusului, trebuie să atingă ţinta modestă de 2,10 dolari profit. Altor negociatori li s-a spus că trebuie să atingă o ţintă mult mai ambiţioasă, de 6,10 dolari. Ambele grupuri au avut aceeaşi limită inferioară: nu puteau accepta o înţelegere care ar fi presupus o pierdere. Negociatorii cu obiectivul mai ambiţios, cel de 6,10 dolari profit, au realizat un profit mediu de 6,25 dolari, adică mult mai mare decât profitul mediu de 3,35 dolari, realizat de cei care avuseseră obiectivul mai modest de 2,10 dolari[23].

Şi propriile mele cercetări au confirmat concluziile lui Siegel şi Fouraker. În experimentul nostru, spre deosebire de cel condus de Siegel şi Fouraker, subiecţii negocierii şi-au fixat singuri obiecti-

---

[23] Sydney Siegel şi Lawrence Fouraker, "The Effect of Level of Aspiration on Differential Payoff", în *Bargaining and Group Decision Making* (New York: McGraw-Hill, 1960), pag. 61-70

vele propriilor negocieri. În loc de a-i lăsa să păstreze profiturile realizate, noi le-am oferit un premiu separat de 100 dolari cumpărătorului şi vânzătorului cu cele mai bune realizări individuale. Rezultatul a fost totuşi acelaşi. Negociatorii care comunicaseră aşteptări mai înalte încă din faza prenegocierii au realizat mai mult decât cei care au intrat la negociere cu obiective mai modeste[24].

De ce suntem tentaţi să ne stabilim obiective de negociere modeste, când putem realiza mai mult prin ridicarea acestora? Există mai multe motive posibile.

Mai întâi, mulţi oameni îşi fixează ţeluri modeste pentru a-şi proteja respectul de sine. Este mai puţin probabil să eşuăm dacă ne stabilim obiective mai modeste, aşa că le "reducem", spunându-ne că am avut o performanţă bună numai pentru că n-am coborât sub propria limită inferioară. Obiectivele modeste ne ajută astfel să evităm sentimentele neplăcute ale eşecului şi regretelor.

În al doilea rând, probabil că uneori nu avem suficiente informaţii despre negociere ca să vedem întregul potenţial de câştig; adică nu reuşim să apreciem meritele reale ale bunului pe care îl vindem, pentru că nu studiem cum trebuie standardele aplicabile sau nu observăm cât de dornic este cumpărătorul să obţină ceea ce-i oferim. De regulă, aceasta înseamnă că nu ne-am pregătit suficient.

În al treilea rând, ne poate lipsi dorinţa. Dacă oponentul îşi doreşte banii, controlul sau puterea mai mult decât noi, probabil că nu ne-am fixat noi înşine un obiectiv prea înalt. De ce să căutăm conflicte sau necazuri pentru nişte lucruri de care nu ne pasă prea mult?

Cercetările ne arată că respectul de sine joacă, în privinţa stabilirii unor obiective joase, un rol mai important decât am admite mulţi dintre noi[25]. Am avut cândva un lector în domeniul

---

[24] Arvind Rangaswamy şi G. Richard Shell, "Using Computers to Achieve Joint Gains: Toward an Electronic Bargaining Table", *Management Science*, vol. 43, nr. 8 (1997), pag. 1147-1163

[25] Morris Rosenberg, *Conceiving the Self* (NY: Basic Books, 1979), pag. 61

negocierii, care spunea că problema multor oameni rezonabili este că fac greşeala să confunde atitudinea *win-win* ("câştig-câştig") cu ceea ce el numea *wimp-win* (*wimp*: slab, bleg, mototol...). Negociatorii tip "wimp-win" se concentrează numai asupra propriei limite inferioare de negociere; negociatorii tip "win-win" au obiective mai ambiţioase.

Eu am găsit şi alte dovezi referitoare la această situaţie, în cadrul cursurilor de negociere. Pe măsură ce studenţii şi managerii care participă la atelierele de negociere încep să-şi fixeze obiective mai ambiţioase pentru ei înşişi şi se străduiesc să şi le îmbunătăţească, ei se plâng adesea că se simt mai *nesatisfăcuţi şi mai descurajaţi* de propriile performanţe, chiar dacă, obiectiv, rezultatele lor sunt din ce în ce mai bune. Din acest motiv, sugestia mea e că oamenii trebuie să-şi crească obiectivele treptat, adăugând risc şi dificultate în doze mici, de-a lungul unor serii de negocieri. Pe această cale, vă puteţi păstra entuziasmul pentru negociere pe măsură ce învăţaţi. Cercetările arată că oamenii care reuşesc să-şi realizeze scopuri noi sunt mult mai predispuşi să-şi sporească propriile obiective în viitor. Dar cei care nu reuşesc au tendinţa să se simtă descurajaţi şi să-şi subevalueze propriile obiective[26].

De îndată ce v-aţi imaginat cum ar arăta un obiectiv optimist şi provocator, rezervaţi-vă câteva minute în care să lăsaţi realismul să vă mai domolească puţin aspiraţiile. *Obiectivele optimiste sunt eficace doar dacă sunt realizabile; adică doar dacă credeţi în ele şi dacă pot fi justificate pe baza unor standarde sau norme.* După cum o să vedem mai pe larg în capitolul 3, poziţiile de negociere trebuie să se bazeze de regulă pe anumite standarde, repere sau precedente, altminteri îşi pierd credibilitatea. Oricât de optimist aţi vrea să vă formulaţi obiectivul, nu puteţi face ca maşina dumneavoastră,

---

[26] Peter M. Blau, *Exchange and Power in Social Life* (New York: John Wiley & Sons, 1964), pag. 145; Kurt Lewin, Tamara Dembo, Leon Festinger şi Pauline S. Sears, "Level of Aspiration", în J. McV. Hunt, ed., *Personality and the Behavior Disorders*, vol. 1 (New York: Ronald Press, 1944), pag. 337-340

veche de cinci ani, să vă aducă mai mult decât una nouă din acelaşi model. De asemenea, ar trebui să vă ajustaţi obiectivele astfel încât să reflecte corespunzător preocuparea dumneavoastră pentru relaţia cu oponentul — subiect pe care îl vom discuta în capitolul 4.

Nu vă lăsaţi însă copleşit de ideile despre ceea ce *este* potrivit sau realist. Reţineţi doar motivele pentru care puteţi spune de ce n-ar fi posibil obiectivul dumneavoastră optimist şi căutaţi următoarea ţintă, în ordinea mărimii, care *să poată fi justificată*. Poate că maşina dumneavoastră veche nu face cât una nouă, dar ar trebui să puteţi găsi un ghid de maşini la mâna a doua care să vă spună preţul "mediu" pentru modelul respectiv. Pornind de la acea bază, poate veţi putea cere o sumă în plus pentru maşină, justificând-o prin modul excelent în care v-aţi întreţinut-o.

Unul dintre riscurile unei atitudini prea realiste în privinţa obiectivelor proprii este de a face presupuneri nejustificate despre valorile şi priorităţile pe care le aduce cealaltă parte la masa tratativelor. Până nu ştiţi *sigur* care sunt obiectivele oponentului şi până nu aflaţi că ceea ce gândeşte este realist, aţintiţi-vă ochii doar asupra ţintei proprii, pe care o puteţi justifica. Oponentul vă va spune singur dacă înţelegerea optimistă la care visaţi este sau nu posibilă şi nu se va simţi ofensat fiindcă i-aţi expus obiectivele, atâta vreme cât îi prezentaţi argumentele necesare cu politeţe şi cu preocupare pentru perspectiva lui.

Aspirând spre obiective tot mai ambiţioase, reţineţi un amănunt: o anumită doză de insatisfacţie este un lucru bun atunci când vă gândiţi serios să vă îmbunătăţiţi maniera de negociere. Insatisfacţia este un semn care vă spune că vă stabiliţi ţelurile la un nivel destul de înalt pentru a întâlni rezistenţă din partea oponenţilor şi pentru a vă asuma riscul ca aceştia să renunţe la discuţie. Cu timpul veţi învăţa să vă fixaţi ţinte suficient de provocatoare, fără a fi descurajatoare.

Fiţi concret

Literatura despre stabilirea scopurilor într-o negociere ne sfătuieşte să fim *cât mai la obiect cu putinţă*[27]. Claritatea îndepărtează confuziile atât în negociere, cât şi în multe alte întreprinderi. Având o ţintă clar definită, veţi începe să acţionaţi într-o mulţime de niveluri psihologice ca să vi-o realizaţi. Spre exemplu, când mergeţi să discutaţi prima oară despre noua dumneavoastră slujbă, nu vă fixaţi drept ţel doar să "negociaţi un salariu corect", ci ţintiţi spre un obiectiv concret: de exemplu să obţineţi cu 10% mai mult decât în postul precedent. Dacă vă propuneţi un obiectiv concret, asta vă va face să vă gândiţi la alte posturi care v-ar putea aduce salariul dorit şi veţi începe să înţelegeţi care sunt standardele curente de pe piaţă, care justifică un salariu la nivelul respectiv.

Feriţi-vă mai cu seamă de obiectivele de tipul "să reuşesc cât pot de bine" sau, şi mai rău, "mă duc acolo şi-oi vedea ce-o ieşi". De fapt, când ne propunem asemenea obiective ceea ce ne spunem s-ar traduce aşa: "Nu vreau să-mi asum riscul de a eşua în această negociere". Teama de eşec şi dorinţa noastră firească de a evita dezamăgirile şi regretele sunt nişte legitime instrumente psihologice de autoprotecţie. Dar un bun negociator nu lasă astfel de sentimente să-i stea în calea fixării unor scopuri clare.

Asumaţi-vă propriile scopuri: scrieţi-le pe hârtie şi vorbiţi despre ele

Scopul pe care vi-l propuneţi este atât de eficace pe cât este hotărârea dumneavoastră de a vi-l urmări. Sunt câteva lucruri simple pe care le puteţi face pentru a vă spori ataşamentul psihic faţă de

---

[27] Vandra L. Huber şi Margaret A. Neale, "Effects of Self and Competitor Goals on Performance in an Interdependent Bargaining Task", *Journal of Apllied Psychology*, vol. 72, nr. 2 (1987), pag. 197-203

scopul propus. În primul rând, aşa cum am spus mai sus, asiguraţi-vă că e justificat şi că se sprijină pe argumente solide. Ca să puteţi urmări un scop cu hotărâre, trebuie să credeţi în el.

În al doilea rând, este bine să vă luaţi răgazul de a vă imagina cum va fi şi cum vă veţi simţi când vă veţi realiza scopul. O asemenea vizualizare ne ajută să ne angajăm mental mai deplin în procesul realizării scopului şi, de asemenea, ne face să ne simţim mai încrezători şi mai angajaţi[28]. Unul dintre cei mai buni studenţi MBA ai mei, un tânăr din India care a venit în Statele Unite după ce a lucrat o vreme în Hong Kong, mi-a mărturisit cândva că, înainte de a se înscrie la Wharton School, a venit la Philadelphia şi s-a fotografiat în faţa clădirii principale a şcolii. Apoi şi-a păstrat poza pe birou timp de mai mulţi ani, perioadă în care şi-a îndreptat întreaga energie profesională înspre obţinerea admiterii la MBA. A fost respins o dată, apoi a fost în sfârşit admis. Când a ajuns în campus şi-a mai făcut o fotografie în faţa aceleiaşi clădiri, iar acum le are pe amândouă expuse, spre marea lui satisfacţie. După părerea lui, faptul că a putut să-şi urmeze drumul neabătut se datorează viziunii asupra scopului propus. Metoda vizualizării are efect şi în cazul scopului unei negocieri.

În al treilea rând, psihologii şi specialiştii în marketing au arătat că scrierea pe hârtie a scopului propus ne angajează mult mai eficient în urmărirea realizării acestuia decât simplul act al formulării lui în gând. Actul scrierii pe hârtie a scopului transformă o formulare mentală într-o idee mai reală şi mai obiectivă, făcându-ne să ne simţim obligaţi — cel puţin în forul nostru interior — să o urmărim.

Unul dintre întemeietorii Americii, Benjamin Franklin, povestea în faimoasa sa "Autobiografie" că pe când avea douăzeci de

---

[28] Vizualizarea a fost apreciată ca o tehnică de îmbunătăţire a performanţelor în mai multe activităţi umane, mai ales în atletism. A se vedea A. Bandura, *Social Foundations of Thought and Action* (Englewood Cliffs, N.J.: Prentice-Hall, 1986), pag. 61-62; Donald R. Liggett şi Sadao Hamada, "Enhancing the Visualization of Gymnasts", *American Journal of Clinical Hypnosis*, vol. 35, nr. 3 (1993), pag. 190-197

ani şi-a scris pe hârtie un "plan de dezvoltare a conduitei sale viitoare". Şi-a notat obiectivele respective în 1726, în timp ce se întorcea în America din Anglia, unde învăţase meseria de tipograf. Franklin considera că scrierea pe hârtie a planului lui de dezvoltare era unul dintre cele mai importante lucruri făcute în tinereţe. El mai spune că a rămas credincios până la bătrâneţe celor patru obiective ale sale – să fie cumpătat, să "năzuiască la sinceritate prin orice cuvânt şi acţiune", să evite orice schemă menită să-l îmbogăţească de azi pe mâine şi să se străduiască să "nu vorbească de rău pe nimeni, indiferent de motiv" [29].

Potrivit psihologului Robert Cialdini, companiile care au succes în vânzările din uşă în uşă le cer uneori angajaţilor lor să-şi scrie pe hârtie obiectivele de vânzări, declarând în manualele lor de instruire că "scrierea lucrurilor pe hârtie are ceva magic", care le creşte performanţele[30]. Companiile respective folosesc acest principiu şi în relaţia cu clienţii. Ca să reducă numărul de retururi de mărfuri cumpărate, destul de mare din cauza legilor de protecţie a consumatorilor, aceste companii le cer de multe ori clienţilor să-şi completeze singuri datele din formularele de comandă, în loc să-l lase pe vânzător. Astfel, clienţii se simt mai angajaţi faţă de cumpărarea produsului şi e mai puţin probabil să se răzgândească ulterior.

Puteţi începe să practicaţi scrierea obiectivelor unei negocieri folosind ceea ce vă oferă Anexa B, "Planul unei negocieri pe baza informaţiilor". Remarcaţi spaţiul rezervat scrierii unor "scopuri concrete". O să discutăm mai detaliat utilizarea acestui plan în capitolul 7.

Pentru a vă angaja şi mai mult faţă de propriul scop, discutaţi despre el cu alţii şi arătaţi-le cum l-aţi formulat pe hârtie. Dacă

---

[29] Benjamin Franklin, *The Autobiography and Other Writings* (New York: Penguin, 1961), pag. 182

[30] Robert B. Cialdini, *Influence: The Psychology of Persuation.* (New York: William Morrow, 1984), pag. 79; v. în traducere, Robert B. Cialdini, *Psihologia persuasiunii – totul despre influenţare*, BusinessTech, 2005.

scopul propus e cunoscut şi de alte persoane, veţi începe în mod subtil să vă simţiţi răspunzător în faţa lor. Studiile efectuate arată că un negociator acţionează cu mai multă hotărâre dacă ştie că, în caz că eşuează, va trebui să explice cuiva de ce[31]. Negociatorii din domeniul relaţiilor de muncă, sport sau politică merg până în pânzele albe ca să-şi mobilizeze întreaga forţă. Uneori ei îşi publică în presă obiectivele urmărite, pentru ca toţi cei implicaţi (inclusiv cei pe care îi reprezintă, dar şi oponenţii) să ştie ce urmăresc. Un atare angajament public este o modalitate puternică de autoobligare faţă de scopurile propuse.

Desigur, angajarea faţă de scopuri trebuie făcută cu judecată, lucru valabil pentru toate celelalte aspecte ale negocierii. Dacă ambele părţi ies în public, făcând în conferinţe de presă declaraţii dramatice, de tipul "pe viaţă şi pe moarte", riscă să se plaseze în poziţii din care e aproape imposibil să mai iasă. Grevele, confruntările politice ori chiar conflictele de familie sau între vecini, în care toţi se jură că nu mai vorbesc niciodată unii cu alţii, sunt exemple de *eşecuri* în negociere, nu de succese.

În sfârşit, eventualele investiţii materiale, de orice tip, şi teama de a pierde totul în cazul unui eşec pot contribui mult la întărirea angajamentului faţă de scopul propus. O companie aeriană importantă a anunţat recent că a semnat un contract privind achiziţionarea a nu mai puţin de patru sute de avioane noi, pentru a-şi mări şi întineri flotila. Compania a mai anunţat însă că, în cazul în care nu reuşeşte să convină cu piloţii un nou acord salarial înainte de termenul limită prevăzut de contractul de achiziţie, va fi forţată

---

[31] Există studii care au demonstrat deja că negociatorii acţionează uneori mai dur când bănuiesc că sunt urmăriţi de un susţinător sau a un client. A se vedea Orly Ben-Toav şi Dean G. Pruitt, "Accountability to Constituents: A Two-Edged Sword", *Organizational Behavior and Human Decision Processes*, vol. 34, nr. 3 (1984), pag. 283-295; Peter J. D. Carnevale, Dean G. Pruitt şi Scott D. Britton, "Looking Tough: The Negotiator Under Constituent Surveillance", *Personality and Social Psychology Bulletin*, vol. 5, nr. 1 (1979), pag. 118-121

să renunțe la toată afacerea[32]. Prin această mișcare, compania și-a asigurat trei avantaje în negociere: un angajament public față de ținta salarială urmărită, un termen limită rezonabil pentru încheierea negocierilor cu piloții și, cel mai important, o viziune despre ceea ce ar pierde — atât ea, cât și piloții ei — dacă ar eșua în negocierilesalariale. Până la urmă, negocierile s-au finalizat încă înaintea termenului, ba chiar cu limitele salariale urmărite de companie.

Aduceți-vă scopurile cu dumneavoastră, la masa negocierii

Uneori, în timpul unei negocieri, oponenții pot foarte ușor să vă abată de la ceea ce urmăriți. Merită deci să veniți la masă cu obiectivele propuse și, dacă simțiți că începeți să pierdeți teren, luați-vă o pauză ca să le revedeți, înainte de a trece mai departe. Eu m-am convins că mă ajută să port cu mine, în buzunar sau în portofel, un rezumat al scopurilor pe care mi le propun. Dar chiar și dacă nu le aveți decât în minte, ideea este ca în focul negocierilor să nu vi le pierdeți din vedere.

Barry Diller, manager și întreprinzător de succes din domeniul televiziunii, a învățat pe propria piele această lecție, pe când licita pentru drepturile de a difuza în premieră la TV filmul *Aventura lui Poseidon*, pe la începutul anilor '70. Reprezentând compania ABC, Diller a ajuns până la urmă să ofere 3,3 milioane de dolari (de departe cea mai mare sumă plătită vreodată până atunci pentru

---

[32] Steve Massey, "US Airways Reiterates Cost-Cutting Warning to Unions", *Pittsburgh Post Gazette*, April 11, 1997, pag. A1 (care descrie anunțarea de către Steve Wolf, președintele consiliului de administrație al US Airways, a datei de 30 septembrie 1997 ca termen limită pentru soluționarea unei dispute cu sindicatul piloților, deoarece aceasta era data la care ar fi încetat valabilitatea contractului de achiziție de avioane de la Airbus, în valoare de 14 miliarde USD)

astfel de drepturi), provocând o mare pierdere reţelei sale. De ce a plătit Diller atât de mult? Fusese prima lui participare la o astfel de licitaţie – pentru el a fost şi ultima. În frenezia momentului, Diller a uitat de scopul cu care venise – să facă profit – şi s-a lăsat captivat de ceea ce un reprezentant al CBS care licitase împotriva lui numea "febra câştigării competiţiei"[33].

Specialiştii în negociere au observat adesea acest fenomen, atât în experimente, cât şi în viaţa reală, şi chiar au o denumire pentru el: "escaladarea angajamentului"[34]. În situaţii de competiţie, oamenii pierd contactul cu propriile scopuri şi ajung să cheltuiască mult prea mulţi bani sau timp ori să sacrifice mult prea multe interese – şi doar pentru privilegiul de a spune că au câştigat. De regulă, după o astfel de victorie, nu durează prea mult până când îi apucă regretele, învăţându-i că nu este suficient să-şi formuleze nişte scopuri, ci trebuie să şi le şi amintească în timpul negocierii. De multe ori, într-o licitaţie, ultimul ofertant plăteşte mai mult decât merită obiectul râvnit şi rămâne marcat de un sentiment de regret pe care economiştii îl numesc "blestemul învingătorului"[35].

Rezumat

Haideţi să revedem ce ne spun şi bunul simţ, şi cercetările efectuate despre al doilea fundament al negocierii. Primul pas important în pregătire este angajamentul faţă de un anumit scop justificabil. De ce sunt atât de utile în negociere optimismul şi claritatea scopului?

---

[33] Robert B. Cialdini, *Influence: The Psychology of Persuation*. (New York: William Morrow, 1984), pag. 246-265

[34] Max Bazerman, *Judgement in Managerial Decision-Making*, 4th ed. (New York: John Wiley & Sons, 1998), pag. 66-78

[35] Richard H. Thaler, *The Winner's Curse: Paradoxes and Anomalies of Economic Life*. (New York: The Free Press, 1992), pag. 1-5

În primul rând, dacă aveţi privirile aţintite asupra unui scop concret şi provocator, veţi fi mult mai bine motivat. Partea intuitivă a minţii – adică acea parte care operează şi învaţă "în adânc", în timp ce faceţi lucrurile obişnuite din timpul unei zile – vă va deveni un aliat puternic şi vă va ajuta să rezolvaţi problemele. Veţi fi mai concentrat, mai perseverent şi mai orientat spre rezultate. Veţi avea mai multe şanse să găsiţi argumente bune şi idei noi despre cum puteţi obţine ceea ce doriţi. Totodată veţi evita capcana uzuală a atenţiei îndreptate prea de timpuriu doar spre limita inferioară de negociere, cea a ofertei minimale. Astfel, concentrarea asupra scopului vă aduce un avantaj considerabil în raport cu oamenii înclinaţi să acorde mai multă atenţie propriilor limite inferioare decât altor aspecte ale negocierii.

În al doilea rând, faptul că aveţi un scop clar va comunica oponenţilor hotărârea şi încrederea cu care acţionaţi. Le veţi transmite mesajul că aveţi aspiraţii înalte atât faţă de dumneavoastră, cât şi faţă de acordul ce se va încheia. Probabil că nici o altă variabilă nu are atât efect într-o negociere ca sentimentul tăcut al încrederii în forţele proprii, al stimei de sine şi al angajamentului care emană de la cineva care ştie ce vrea şi ştie de ce trebuie să obţină ce vrea.

Fixarea unor scopuri eficace – lista paşilor de parcurs:

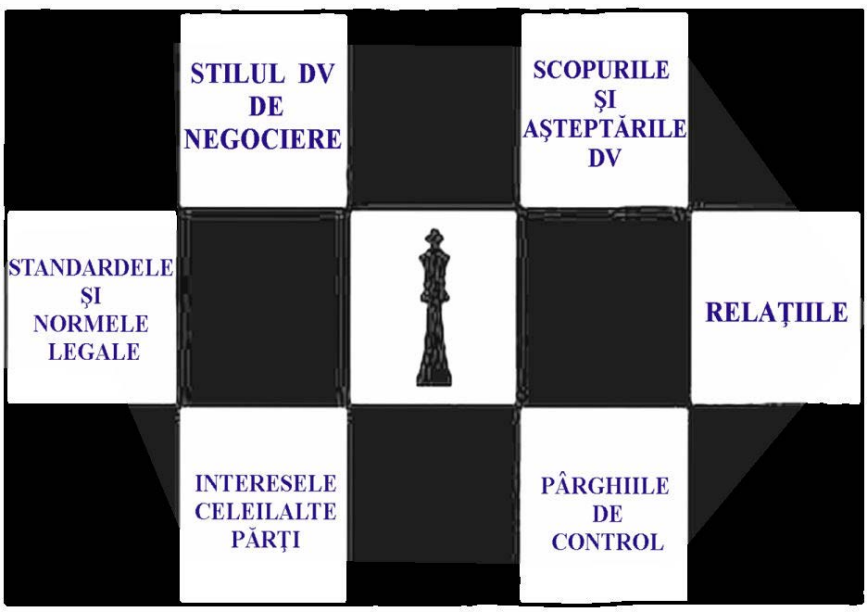
- Gândiţi-vă cu atenţie la ceea ce doriţi cu adevărat.
- Fixaţi-vă o ţintă optimistă, dar justificabilă.
- Fiţi concret.
- Scrieţi-vă scopurile pe hârtie şi angajaţi-vă în realizarea lor.
- Luaţi-vă scopurile cu dumneavoastră la masa de negociere.

3

Al treilea fundament: Standardele și normele legale

"Prima datorie a unui avocat înțelept este să-și convingă adversarii că le înțelege argumentele."
—SAMUEL TAYLOR COLERIDGE[1]

"Un om are întotdeauna două motive pentru ceea ce face: unul bun și unul real."
—J.P. MORGAN[2]



[1] Samuel Taylor Coleridge: M.R. Roloff, F.E. Tutzauer și W. O'Daniley, "The Role of Argumentation in Distribution and Integrative Bargaining Contexts: Seeking Relative Advantage but at What Cost?" în M. Afzalur Rahim, ed., *Management Conflict: An Interdisciplinary Approach* (New York: Praeger, 1989), pag. 109

[2] J. P. Morgan: Ron Chernow, *The House of Morgan* (New York: Simon & Schuster, 1990), pag. 114

În afară de forţa unor scopuri clare, negocierile mai valorifică încă una dintre energiile psihice fundamentale: nevoia de a menţine (cel puţin în propriii ochi) o aparenţă de consecvenţă şi corectitudine în cuvintele şi faptele noastre. Al treilea principiu al unei negocieri eficiente se referă tocmai la această energie psihică. Să începem cu un exemplu care arată că nevoia de a fi consecvent cu un set de standarde acceptate influenţează practic toate negocierile.

În cartea sa din 1930, *The Halfway Sun*, antropologul R.F. Barton povesteşte despre un trib din Filipine în mijlocul căruia a trăit mai mulţi ani. Povestirea lui se referă la o negociere dintre două familii, asupra unor porci, şi ne oferă o lecţie edificatoare despre standarde şi norme.

Povestea celor doi porci

Barton relata că un membru al tribului Ifugao a împrumutat cândva doi porci de la un vecin. Doi ani mai târziu, fostul stăpân al porcilor a cerut să i se restituie împrumutul. Fiul său se căsătorea şi avea nevoie de porci ca să-i ofere ca dar de nuntă. Apoi, însă, cei doi s-au lansat într-o dispută privind numărul porcilor datoraţi.

În acel trib exista o "rată a dobânzii" standard, care se aplica la împrumutul de animale. Standardul cerea ca restituirea să se facă potrivit cu "rata naturală de creştere" a numărului animalelor pe durata împrumutului. Exista un acord general asupra faptului că un împrumut pe doi ani a doi porci cere restituirea a patru porci — dublul numărului împrumutat.

Acesta era standardul. Problema era însă aplicarea lui. Împrumutătorul, un om ambiţios, care dorea să facă, la nuntă, paradă de generozitatea lui, insista să i se restituie *şase* porci. Argumentul lui era că trecuseră ceva mai mult de doi ani şi că unul dintre porci era dintr-o rasă superioară, de talie mai mare, aşa că se justifica o rată mai mare a dobânzii. Cel care îi luase porcii cu împrumut i-a răspuns furios că toată lumea ştie că numărul corect e patru.

Stârnit de lăcomia împrumutătorului, omul care împrumutase porcii a escaladat disputa, amintindu-şi deodată că bunicul împrumutătorului nu-i returnase, cu mulţi ani înainte, un pui pe care i-l dăduse el cu împrumut. Iar rata naturală de creştere a acelui pui, spunea el, era aproximativ egală cu valoarea unui porc. Aşa că şi-a redus oferta de la patru porci la trei — ţinând cont de puiul datorat. Împrumutătorul a răspuns că ar accepta cinci porci, dar nici unul mai puţin.

După multe certuri şi insulte, cele două familii au angajat un bătrân care să acţioneze ca mediator. Acesta oscila în funcţie de pretenţiile ridicate de cele două părţi. Curând însă după aceea, fiul împrumutătorului s-a furişat în coliba omului care împrumutase porcii şi a furat de acolo cel mai valoros bun, un gong străvechi. Fapta lui a blocat imediat negocierea.

În acest moment s-au implicat şi nevestele. Oamenii erau încredinţaţi că gongul găzduieşte spiritele care le păzesc casa. Nevasta celui care împrumutase porcii nu mai voia să doarmă nici o noapte în colibă dacă nu îi era adus gongul înapoi la locul lui. Nevasta împrumutătorului se săturase şi ea până peste cap de tot scandalul; orezăria putrezea, iar bărbatul ei se agita pentru ăia doi porci! Cele două femei le-au cerut imperativ soţilor să pună capăt certurilor şi să rezolve problema.

În cele din urmă, bătrânul mediator a pus laolaltă o înţelegere. În primul rând, împrumutătorul a promis să restituie gongul. Apoi, oponentul lui a promis să nu mai invoce plata puiului şi să-i dea împrumutătorului cei cinci porci ceruţi de el.

Da, dar aici mai era o şmecherie: bătrânul i-a lăsat împrumutătorului numai trei dintre cei cinci porci şi a păstrat doi pentru el însuşi, ca onorariu[3]. Prin urmare, potrivit acestei soluţii ingenioase, cel care împrumutase porcii a returnat cinci, aşa cum dorise împru-

---

[3] R. F. Barton, *The Halfway Sun: Life Among the Headhunters of the Philippines* (New York: Brewer şi Waren, 1930), pag. 65-86. Această poveste este de asemenea reluată de P.H. Gulliver în *Disputes and Negotiations: A Cross-Cultural Perspective*. (New York: Academic Press, 1979), pag. 30-31

mutătorul; acesta din urmă a primit numai trei, așa cum voise celălalt, iar mediatorul a păstrat diferența ca taxă pentru restabilirea păcii.

De la porci la listele de prețuri: rolul standardelor

Ce trebuie să înțelegem din această întâmplare? Puțini dintre noi se ocupă în ziua de azi cu împrumutul de porci. Totuși, ca în orice cultură, și noi suntem înclinați să negociem pe baza unor standarde și norme. Iar cei care deviază prea mult de la aceste norme, riscă să-i irite pe ceilalți și să-și provoace singuri necazuri, pentru că sunt percepuți ca nerezonabili.

În lumea noastră modernă există standarde foarte asemănătoare cu cele privind rata naturală de creștere a animalelor împrumutate din Ifugao și joacă un rol la fel de important. Rata dobânzii pentru împrumuturile financiare este fixată de piețele financiare ale lumii. Cumpărătorii de mașini la mâna a doua consultă cataloage ca să afle care e prețul mediu, apoi negociază prețul final pe baza unor factori precum starea reală a mașinii, bugetul cumpărătorului și nevoia de bani a vânzătorului. Agenții imobiliari discută despre "tranzacții comparabile". Iar băncile de investiții discută despre valoarea reală a unei afaceri pe baza câștigurilor viitoare și a fluxurilor de numerar actualizate.

Acești termeni și analize complexe nu sunt altceva decât niște tehnici care ajută cumpărătorii și vânzătorii să-și formeze o părere despre prețul corect. Ca în povestea cu cei doi porci, standardele delimitează zona de negociere și permit participanților să-și dezvăluie pretențiile fără a părea nerezonabile — cel puțin în propriii ochi.

Standardele pieței, cum ar fi rata dobânzii sau prețurile comparabile, nu sunt singurele exemple de argumente normative cu greutate într-o negociere. Când copiii negociază cu privire la cine

să se joace cu o jucărie, ei argumentează cu reguli cum ar fi "primul venit, primul servit" sau "e rândul meu". Când oamenii de afaceri discută strategia companiei, ei își prezintă pozițiile pe baza unor reguli precum "profitabilitatea", "etaloanele de benchmarking" sau "eficiența". Iar când apare pericolul unor concedieri, oamenii negociază cine să rămână și cine să plece din firmă pe baza unor standarde precum "vechimea" sau "productivitatea".

Dacă găsiți standardele care se aplică într-o negociere și vă pregătiți temeinic argumentele pe baza acelor standarde, vă asigurați în cadrul procesului un rol de "vioara întâi". Aveți ce să puneți în discuție, în afară de ceea ce considerați a fi propriile dumneavoastră interese. Iar acest lucru vă oferă o bază solidă de pe care să vă susțineți cu tărie scopurile. Și e bine să fiți gata să răspundeți argumentelor pe care le aduce și cealaltă parte. Dacă standardele acceptate se pretează la mai multe interpretări (și, de cele mai multe ori, chiar așa este), oponentul va fi dispus să-și bazeze argumentația pe interpretarea care îi este *lui* cea mai favorabilă.

Pe scurt, ca parte a pregătirii, trebuie să deveniți avocatul propriilor scopuri, utilizând cele mai convingătoare standarde pe care le puteți găsi. Despre ce standarde ar putea fi vorba? Așa cum sugerează citatul din Samuel Coleridge de la începutul capitolului, cele mai eficace argumente sunt, de regulă, cele pe care oponentul le acceptă ca legitime ori le-a utilizat în trecut în propriul beneficiu.

Un fapt psihologic: cu toții dorim să părem rezonabili

De ce sunt atât de importante în negociere standardele și normele – mai ales cele adoptate de cealaltă parte? Deoarece, dacă toate celelalte aspecte rămân egale, oamenilor le place să fie considerați consecvenți și raționali în modul în care iau deciziile.

Psihologii au şi o denumire pentru această nevoie de a părea rezonabil: "principiul consecvenţei"[4]. Specialiştii în psihologie socială au constatat că oamenii simt nevoia profundă de a evita stările psihice incomode, nesigure şi instabile, generate de situaţiile în care acţiunile lor sunt evident incompatibile cu standardele sau convingerile tradiţionale, adoptate de mai mult timp sau împărtăşite pe scară largă.

Cei mai mulţi dintre noi avem nişte "reţele de consecvenţă" interconectate, la diferite niveluri ale personalităţii noastre. Fiindcă vrem să păstrăm intacte aceste reţele, ne justificăm acţiunile astfel încât ele să pară (cel puţin în ochii noştri) compatibile cu convingerile anterioare. De asemenea, suntem mai uşor de convins să acceptăm o propunere dacă apreciem că aceasta este compatibilă cu o linie de acţiune deja adoptată.

Negocierile ne oferă un bun teren ca să observăm cum funcţionează principiul consecvenţei. Indiferent dacă suntem conştienţi sau nu, simţim uneori impulsul de a fi de acord cu oponentul dacă standardele sau normele pe care se bazează acesta sunt compatibile cu principiile şi poziţiile exprimate anterior de noi. Totodată ne simţim incomodaţi (chiar dacă nu o spunem cu glas tare) atunci când oponentul scoate în evidenţă, în mod corect, că am fost inconsecvenţi, într-un fel sau altul, cu argumentele sau poziţiile adoptate. Pe scurt, standardele şi normele sunt – sau pot fi – mai mult decât nişte pioni intelectuali, meniţi să fie folosiţi într-o negociere. Standardele şi normele pot fi factori motivanţi puternici în desfăşurarea unor negocieri.

---

[4] Robert B. Cialdini, *Influence: The Psychology of Persuation.* (New York: William Morrow, 1984), pag. 59; v. în traducere, Robert B. Cialdini, *Psihologia persuasiunii – totul despre influenţare*, BusinessTech, 2005.

Principiul consecvenței și "pârghia normativă"

Într-o negociere, principiul consecvenței poate furniza ceea ce numesc eu o *pârghie normativă*. Pârghia normativă este utilizarea abilă a unor standarde, norme și poziționări coerente, menite să ducă la obținerea de avantaje sau la apărarea unei poziții. Efectul pârghiei normative este maxim atunci când standardele, normele și temele pe care vi le impuneți sunt privite de cealaltă parte ca *legitime și relevante pentru soluționarea divergenței*.

Dacă vă prezentați cerințele, standardele și drepturile ca și cum ar fi singurele abordări raționale în cadrul negocierii, nu veți reuși să inspirați conceperea unui acord, ci veți ajunge mai degrabă la o luptă dintre propriile principii și cele exprimate de oponent. Este cel mai bine, prin urmare, să estimați dinainte ce standarde preferă oponentul și să vă formulați propunerile în baza acestora. Dacă nu puteți accepta așa ceva, fiți gata să argumentați faptul că vă abateți de la standardele oponentului, justificându-vă în baza aspectelor specifice situației dumneavoastră. Standardele adversarului atacați-le *doar în ultimă instanță*.

Să analizăm câteva exemple.

Să presupunem că participați la negocierea bugetului unui spital. Sunteți asistent medical și doriți mai mulți bani pentru instruirea asistenților și pentru serviciile oferite de aceștia. Alți participanți la ședința de buget solicită suplimentări de fonduri ca să crească numărului cabinetelor medicale din secția de chirurgie. În cazul în care ar exista o politică a spitalului, declarată deja de conducerea acestuia, prin care se acordă o importanță prioritară "creșterii calității îngrijirii pacientului", ați avea o pârghie normativă de control în dezbaterea care va urma.

Dacă vă faceți temele cum trebuie, dacă adunați datele necesare și dacă vă puneți la punct o prezentare bună, solicitarea dumneavoastră de buget va părea mult mai convingătoare, pentru că se va lega strâns de prioritățile spitalului, deja făcute publice. În schimb solicitările secției de chirurgie nu vor avea o legătură prea strânsă cu prioritățile spitalului. Administratorii se vor simți deci constrânși de propria strategie să ia decizii compatibile cu

aceasta. Deşi chirurgii sunt jucători puternici într-un spital, dacă v-aţi pregăti cum trebuie argumentaţia, bazându-vă pe priorităţile anunţate de conducerea spitalului, aţi avea şanse mult mai bune să vă îndepliniţi scopul propus.

Dacă spitalul ar fi anunţat o altă prioritate — cum ar fi "atragerea celor mai buni medici" — atunci ar trebui să anticipaţi cum ar folosi secţia de chirurgie acest standard în pledoaria pentru obţinerea de fonduri. Cea mai bună mutare a dumneavoastră ar fi să arătaţi că un corp de asistente de înalt profesionalism ar putea atrage mai mulţi medici buni decât nişte cabinete luxoase.

Iată un alt caz, ceva mai dificil. Să presupunem că sunteţi şef de divizie într-o corporaţie obligată să facă reduceri de personal. Fiecare divizie e nevoită să desfiinţeze 10% din locurile de muncă. Studiaţi situaţia şi constataţi că, dacă aţi da afară 10% din oameni, n-aţi mai avea destul personal ca să vă îndepliniţi planul. Primul dumneavoastră impuls ar putea fi să vă duceţi la şeful dumneavoastră, să-i arătaţi că nu puteţi rezista la o asemenea reducere de personal şi să-i cereţi voie să vă păstraţi oamenii.

Veţi reuşi oare să-l convingeţi? Probabil că nu. Orice conducător de divizie ar spune acelaşi lucru şi, dacă toţi şi-ar păstra personalul, compania nu şi-ar putea îndeplini ţinta de disponibilizări. Aşa că şeful ar răspunde la argumentul dumneavoastră că "nu am destui oameni ca să ne facem planul" cu o predică despre eficienţă, după care v-ar trimite înapoi ca să găsiţi căile de creştere a productivităţii personalului rămas.

Prin urmare, ce *altă* pârghie normativă, mai eficace, aţi putea găsi ca să vă prezentaţi solicitarea? Ar trebui să anticipaţi standardele şi normele considerate relevante de *şef* în astfel de situaţii şi să vă clădiţi argumentaţia pe baza standardelor lui, nu pe ale dumneavoastră. Dacă e preocupat mai ales de creşterea eficienţei, daţi-i argumente legate de eficienţă. De exemplu, îi puteţi spune că aţi evaluat gama sarcinilor ce revin diviziei dumneavoastră şi aţi stabilit că sunteţi deosebit de eficienţi în executarea sarcinilor 1, 2 şi 3, dar ceva mai slabi în ceea ce priveşte îndeplinirea sarcinilor 4 şi 5. Chiar şi după o reducere cu 10% a personalului aţi putea îndeplini chiar mai bine sarcinile 1, 2 şi 3, dar ar trebui ca şeful să

redistribuie sarcinile 4 şi 5 altor departamente, mai bine echipate pentru execuţia lor.

Sau altfel, aţi putea încerca să-i demonstraţi şefului că, dacă aţi păstra mai mulţi oameni în divizia dumneavoastră şi s-ar face reduceri mai drastice în celelalte, aţi putea reduce dramatic duratele şi costurile unui întreg proces tehnologic, ce se desfăşoară în mai multe divizii. Astfel i-aţi economisi firmei bani (adică tocmai motivul pentru care se fac reducerile de personal), dar în acelaşi timp aţi obţine performanţe superioare într-o arie în care şeful însuşi este evaluat.

Oare asemenea argumente vă asigură succesul ori de câte ori le folosiţi? Nu! Dar vă asigură şanse mai bune să vă impuneţi scopurile proprii decât argumentele bazate strict pe punctul dumneavoastră de vedere. De fapt, nici unul dintre cele şase fundamente nu garantează singur succesul într-o negociere. Atenţie, însă: fiecare vă creşte şansele în mod suplimentar. Negociatorii eficienţi acţionează pas cu pas.

Poziţionându-vă solicitările într-un cadru normativ în care oponentul este deprins să-şi elaboreze deciziile, îi arătaţi respect şi, prin urmare, îi câştigaţi atenţia şi simpatia. *Întrucât, într-o negociere, distanţa dintre succes şi eşec este adesea foarte mică, orice element care vă îmbunătăţeşte sistematic şansele de a obţine acceptarea termenilor dumneavoastră este, pe termen lung, fructuos.*

Feriţi-vă de "capcanele consecvenţei"

Negociatorii versaţi sunt perfect conştienţi de nevoia oamenilor de a se arăta consecvenţi şi se străduiesc cât pot să o exploateze. Cei într-adevăr manipulatori trec dincolo de simpla identificare a standardelor folosite de oponenţi pentru a-şi poziţiona scopurile şi se străduiesc să-i ademenească în ceea ce numesc eu "capcanele consecvenţei". O asemenea capcană vă face să vă asumaţi din start un standard aparent rezonabil, după care vă obligă să vă confruntaţi cu implicaţiile logice ale acelui standard într-un anumit caz particular — implicaţii care se întorc însă împotriva

intereselor dumneavoastră. Este o formă de coerciţie intelectuală, iar dumneavoastră trebuie să fiţi pregătit să vă apăraţi.

Societăţile de colectare de fonduri, companiile emitente de cartele de credit şi companiile care fac insistent vânzări prin telefon folosesc în mod uzual asemenea capcane ale consecvenţei, în cadrul scenariilor folosite de operatorii de telemarketing în convorbirile telefonice cu clientul. Puteţi învăţa să sesizaţi că vi se întinde o capcană de consecvenţă, dacă ştiţi ce trebuie să urmăriţi. Avertismentul apare atunci când operatorul încearcă să vă facă să fiţi de acord cu o anumită declaraţie înainte de a vă spune care este rostul ei. De pildă: "V-ar plăcea să economisiţi nişte bani?" spune operatorul de telemarketing. "Sigur!" răspundeţi dumneavoastră. Zdrang, se închide capcana! "Evidenţele noastre cu privire la felul în care vă utilizaţi lunar telefonul personal ne arată că aţi putea economisi peste o sută de dolari dacă v-aţi conecta la reţeaua noastră. Ce-ar fi să începeţi chiar acum să economisiţi?" Logic, vă vine să spuneţi "da". Ca să spuneţi "Nu" ar trebui să inventaţi noi şi noi motive sau scuze şi, pentru fiecare dintre ele, compania de telemarketing are întotdeauna un răspuns îndelung exersat.

La masa de negociere, capcanele consecvenţei sunt favoritele negociatorilor agresivi, competitivi. Folosesc acelaşi tipar ca şi operatorii de telemarketing. Un negociator manipulator încearcă să vă facă să vă angajaţi faţă de un principiu sau faţă de un standard ce pare relativ inocent ("preţul corect pentru această companie ar trebui să reflecte situaţii comparabile în vânzările altor companii asemănătoare, nu credeţi?"), după care vă întind cursa, arătând că poziţia dumneavoastră încalcă principiul pe care tocmai l-aţi admis ("Preţul dumneavoastră de vânzare este cu 30% mai mare decât în cazul unor vânzări comparabile — şi tocmai aţi fost de acord că *acelea* ar fi etalonul.")

Cum vă puteţi apăra împotriva acestor capcane? Prin a fi atent la ele. Când persoana cu care negociaţi începe să vă pună întrebări care urmăresc să vă dirijeze spre admiterea anumitor poziţii, fără să vă dea vreo idee încotro se îndreaptă discuţia, reduceţi ritmul. Atacaţi-l dumneavoastră pe oponent. Încercaţi să-i smulgeţi-i cât mai multe informaţii cu putinţă despre importanţa întrebărilor

lui, înainte de a vă angaja la ceva. Dacă totuşi vă simţiţi presat să aderaţi la un anumit standard, reformulaţi-l în propriile dumneavoastră cuvinte, folosind termenii în cel mai larg sens cu putinţă şi lăsându-vă cât mai mult loc de interpretări pentru mai târziu. De pildă puteţi să-i spuneţi unui negociator competitiv aşa: "Sunt încredinţat că vânzările de firme comparabile pot fi relevante pentru discuţia noastră, dar nu sunt sigur la ce momente sau ramuri industriale ar trebui să ne raportăm. De ce nu-mi arătaţi toate datele de care dispuneţi?"

Chiar şi cu aceste precauţii, lupta cu un oponent care se pretează la asemenea capcane poate fi incomodă şi neliniştitoare. Trebui să fiţi atent la fiecare mişcare a lui. Iar dacă sunteţi surprins cu o inconsecvenţă, aveţi două opţiuni. Fie vă ajustaţi poziţia astfel încât să corespundă standardului pe care tocmai l-aţi admis, fie vă menţineţi punctul de vedere, admiţând că aţi greşit când v-aţi declarat de acord cu standardul. A doua soluţie vă poate provoca un anumit disconfort de imagine, dar acest lucru poate fi mai puţin costisitor decât un acord dezavantajos.

Utilizarea asistenţei

Sprijinirea propriei argumentaţii pe standardele şi normele oponentului este avantajoasă, dar numai atâta vreme cât scopurile dumneavoastră suntcompatibile cu *acele* standarde. Dar să presupunem că nu se întâmplă aşa. Să presupunem că standardele oponentului intră în directă contradicţie cu poziţia dumneavoastră şi că nu există nici o excepţie sau interpretare care să vă ajute. Ar trebui oare să-i atacaţi standardele şi să-l faceţi să-şi schimbe opiniile? Puteţi încerca, dar e de presupus că oponentul va rămâne fidel propriilor convingeri.

În astfel de cazuri dificile, aveţi nevoie de alte pârghii de control explicite şi de un aliat — un terţ faţă de care oponentul dumneavoastră de negociere are anumite obligaţii şi care vă înţelege poziţia şi normele pe care vă bazaţi. Dacă găsiţi o astfel de persoană, aranjaţi lucrurile în aşa fel încât să negociaţi în prezenţa sau

sub protecţia ei. Aliaţii vă servesc ca asistenţă sau ca martori, garantând aplicarea cu imparţialitate a acelor standarde care pot fi considerate corecte. În esenţă, folosiţi ca pârghie de control principiile de consecvenţă ale asistenţei, opunându-le adversarului dumneavoastră.

Mahatma Gandhi călătorește la clasa I

Ca să înţelegem cum ne poate ajuta asistenţa să ne impunem standardele într-onegocierepute m recurge la exemple. Unul dintre acestea este preluat din viaţa lui Mahatma Gandhi, părintele Indiei moderne. Întâmplarea se referă la o călătorie cu trenul şi e extrasă din autobiografia lui Gandhi, *The Story of My Experiments with Truth*[5].

Activitatea lui Gandhi ca activist a început în Africa de Sud, ca avocat, unde milita pentru drepturile indienilor din societatea sud-africană. Gandhi îşi obţinuse licenţa în drept în Anglia, după care a sosit în Africa de Sud, gata să folosească tot ce ştia despre dreptul şi normele sociale englezeşti pentru a sprijini cauza drepturilor civile ale indienilor.

Conform legilor sud-africane, indienii (sau "coolies" cum erau numiţi de sud-africanii albi) puteau călători cu trenul numai la clasa a III-a. Indienii se fereau să conteste această regulă, preferând să înghită insulta şi să evite scandalul. Curând după sosirea în Africa de Sud, Gandhi a învăţat pe propria lui piele această regulă, fiind azvârlit afară dintr-un vagon de clasa I în care se urcase. A fost un episod insultător din viaţa lui, care i-a lăsat o impresie puternică. Mai puţin cunoscut este însă faptul că Gandhi a încercat curând să conteste regula, cu ocazia unei călătorii cu trenul pe ruta Durban – Pretoria. Şi de acea dată a reuşit. A reuşit pentru

---

[5] M. K. Gandhi, *The Story of My Experiments with Truth*, (Ahmedabad, India: Jivanji Dahyabhai Desai, 1927), pag. 272-276

că şi-a folosit cu măiestrie *asistenţa*, pentru a-şi învinge adversarii de negociere.

Standardul pe care l-a folosit Gandhi în negociere a fost "oamenii bine îmbrăcaţi şi cu un comportament civilizat au voie să călătorească la clasa I, indiferent de rasă". El anticipa că standardul companiei de căi ferate era "Coolies sunt obligaţi să călătorească la clasa a III-a". Iar legea era de partea companiei de căi ferate. Abordarea pas cu pas adoptată de Gandhi ca să-şi atingă ţelul este un model de pregătire eficientă şi de strategie în cele mai dificile circumstanţe.

Prima mutare a lui Gandhi a fost să identifice un factor de decizie şi să găsească o cale de a-i solicita personal un bilet la clasa I, într-o întâlnire faţă în faţă. A aflat cum îl cheamă pe şeful gării Durban, adică oraşul din care voia să plece, şi i-a trimis o scrisoare. Gandhi i-a scris că e avocat, că obişnuieşte să călătorească la clasa I şi că se va prezenta personal la birou a doua zi ca să-şi ridice biletul. Nelăsându-i timp să-i răspundă prin poştă, Gandhi a evitat riscul de a fi refuzat scurt. Gandhi voia neapărat să discute cu şeful gării faţă în faţă, fiindcă ştia că aşa are mai multe şanse.

Gandhi s-a prezentat a doua zi la biroul şefului gării, îmbrăcat englezeşte, la patru ace, cu redingotă şi cravată[6]. Dorea să-i imprime şefului gării o idee simplă, şi anume că e din aceeaşi clasă socială cu acesta, chiar dacă aparţine altei rase.

"Dumneavoastră mi-aţi trimis scrisoarea?" a întrebat şeful gării când i s-a prezentat Gandhi, în biroul său. "Da", a spus Gandhi, "v-aş fi îndatorat dacă mi-aţi da un bilet. Trebuie să ajung astăzi la Pretoria."

Aici Gandhi a avut un strop de noroc, prilejuit şi de faptul că insistase să se vadă personal cu şeful gării. Acesta i-a spus: "Ştiţi, eu nu sunt transvaaler (sud-african alb), ci olandez. Îmi dau seama ce simţiţi şi vă asigur de toată simpatia mea."

---

[6] Ibidem

Şeful de gării i-a mai spus că-i vinde biletul, dar numai cu condiţia ca Gandhi să nu-i pomenească numele, în caz că ar avea probleme cu conductorul de tren. Gandhi a fost de acord, chiar dacă astfel renunţa la un aliat influent, care i-ar fi fost util mai târziu. "Vă doresc o călătorie sigură", a încheiat şeful gării, "văd că sunteţi un domn."

Acum venea partea grea. Gandhi trebuia să-şi dea seama cum să-l convingă pe conductor să-l lase la clasa I, deşi acesta putea să fie din altă clasă socială decât el — şi probabil că era şi transvaaler.

Aici aflăm cum a folosit Gandhi principiul "asistenţei". Avea nevoie să găsească pe cineva care să accepte acelaşi standard ca el, adică cel care spune că "oamenii bine îmbrăcaţi şi cu un comportament civilizat au voie să călătorească la clasa I", şi care să aibă, într-un fel sau altul, o oarecare autoritate asupra conductorului.

Gandhi a mers pe culoarul vagonului de clasa I până a găsit exact asistenţa de care avea nevoie: un englez care stătea singur într-un compartiment, adică fără nici un vecin sud-african alb. S-a aşezat, pregătindu-şi biletul de clasa I pentru control, în aşteptarea conductorului.

Când a venit conductorul, a văzut imediat că Gandhi era indian şi i-a cerut răstit să se mute la clasa a III-a. Gandhi i-a arătat biletul de clasa I. "Nu contează!" a spus conductorul. La care "asistenţa" lui Gandhi, englezul, a ripostat răspicat "Ce aveţi cu domnul? Nu vedeţi că are bilet de clasa I? Pe mine nu mă deranjează absolut deloc să călătoresc în acelaşi compartiment cu dânsul." Apoi s-a întors către Gandhi şi i-a spus: "Staţi, domnule, liniştit acolo unde sunteţi!" Conductorul i-a răspuns exasperat: "Dacă nu vă deranjează să călătoriţi cu un coolie în compartiment, ce-i treaba mea?!" după care a plecat, iar Gandhi şi-a continuat călătoria la clasa I.

În acest episod Gandhi l-a folosit pe englez ca asistenţă pentru înfrângerea (temporară) a standardelor sud africane. Ulterior, a făcut recurs la opinia publică drept asistenţă ca să demaşte tratamentul injust aplicat de britanici poporului indian, contribuind astfel la cucerirea independenţei Indiei.

Standarde şi norme pe piaţă

În negociere, forţa standardelor şi normelor se întemeiază pe principiul consecvenţei. Dar anumite standarde şi norme sunt mai puternice decât altele, mai ales în tranzacţiile din piaţă. Cele mai puternice standarde ale pieţei acţionează în negociere ca ancore sau puncte focale. Standardul ratei naturale de creştere pentru împrumutul de animale din Filipine avea această calitate. El furniza o soluţie unică şi definitivă unor aspecte altminteri negociabile[7]. Cele mai multe standarde ale pieţei nu sunt atât de prevalente. Mai degrabă servesc ca să stabilească nişte limite, adică sunt instrumente de negociere care delimitează zona de negociere în cadrul căreia părţile se pot tocmi ca să-şi rezolve divergenţele.

În afacerile moderne pot fi găsite pretutindeni exemple de termeni şi formule standard care servesc ca norme prevalente pentru negocieri. De exemplu, practica în afacerile imobiliare din Statele Unite este ca agenţii imobiliari să primească un procent fix (6%) din preţul de vânzare al unei case[8]. În domeniul editurilor şi în industria spectacolelor, agenţii primesc un procentaj standard din drepturile de autor şi onorariile câştigate de clienţii lor (în mod obişnuit 15%). Autorii de cărţi din SUA primesc de regulă, ca drepturi de autor, 15% din preţul de vânzare al cărţii.

---

[7] P.H. Gulliver, *Disputes and Negotiations: A Cross-Cultural Perspective*. (New York: Academic Press, 1979), pag. 191-194; Dean Pruitt, *Negotiation Behavior*. (New York. Academic Press, 1981), pag. 4-5; P. J. DiMaggio şi W. W. Powell, "The Iron Cage Revisited: Institutionalism, Isomorphism, and Collective Rationality in Organizational Fields", *American Sociological Review*, vol. 48, nr. 1 (1983), pag. 147-160

[8] M. H. Bazerman, M. A. Neale, K. L. Valley, E. J. Zajac şi Y. M. Kim, "The Effect of Agents and Mediators on Negotiation Outcomes", *Organizational Behavior and Human Decision Processes*, vol. 53, nr. 1 (1992), pag. 53-73 (merită observat faptul că în Statele Unite comisiile imobiliare au stabilit demult, printr-o reglementare, procentajul de 6% al comisionului şi l-au păstrat zeci de ani după începerea dereglementării).

Din punct de vedere financiar, aceste standarde sunt complet arbitrare. Agenţii imobiliari, agenţii pentru drepturile de proprietate intelectuală şi editorii pot negocia onorariile de la caz la caz şi uneori chiar o fac, în situaţii speciale. Totuşi, dacă ar trebui s-o facă mereu, ar consuma prea mult timp. Rezultatul: fiecare domeniu tinde către un standard de plată care elimină necesitatea unei negocieri.

În orice grup sau domeniu de activitate, acceptarea standardelor instituţionalizate de negociere este un semn al apartenenţei sociale. Oamenii încep să simtă că ar fi întrucâtva insultător sau chiar sfidător să încalce, într-o negociere, standardul existent. Această legătură a standardului cu apartenenţa la grup îi asigură o eficacitate în plus, deoarece punerea lui în discuţie ameninţă statutul pe care îl are negociatorul în grup. Iar grupul care profită de pe urma unor standarde puternice exact acest lucru doreşte.

Când sunteţi nou pe o piaţă, una dintre primele dumneavoastră mutări ar trebui să fie investigarea şi acceptarea standardelor şi normelor prevalente. Dacă nu faceţi aşa, oamenii pot crede că sunteţi nerezonabil sau măcar lipsit de tact. La fel, când sunteţi nou într-o companie sau instituţie, trebuie să vă faceţi timp să înţelegeţi convenţiile şi regulile care predomină acolo, ca să puteţi negocia cu eficacitate o schimbare.

În cele din urmă veţi câştiga suficientă influenţă şi competenţă ca să puteţi propune excepţii de la normele instituţionalizate fără să întâmpinaţi opoziţie. Dar o astfel de mişcare reprezintă un risc calculat, pe care ar trebui să şi-l asume numai un negociator experimentat, nu un începător. Aici se aplică o veche mostră de înţelepciune din America de Sud: "Purceii sunt puşi la îngrăşat, pe când porcii mari şi graşi sunt mâncaţi." În povestea celor doi porci din Filipine, împrumutătorul s-a ales cu o soţie furioasă şi mai puţini porci decât se aştepta, şi numai pentru că a fost lacom şi a încercat să modifice un standard prevalent.

Standardele instituţionalizate, ca şi cele mai multe norme de negociere pe piaţă, sunt contestabile. Ele reprezintă doar delimitările domeniului de negociere, oferind o bază pentru argumentarea civilizată a rezultatelor urmărite. Dar ele nu *dictează* care să fie

înţelegerea finală dintre părţi. Prin urmare, ele legitimează ofertele şi cererile, delimitând şi îngustând zona în care se va desfăşura negocierea.

În multe situaţii de vânzare-cumpărare, standardul care se aplică este "valoarea corectă de piaţă", iar piaţa furnizează date abundente şi utile pentru pregătirea argumentării scopurilor. Informaţiile oferite de surse publice sau private, bazate pe tranzacţii anterioare, sunt de regulă decisive. Deloc surprinzător, cercetările confirmă că astfel de date afectează semnificativ rezultatul negocierii[9]. Dar în principiu, "valoarea corectă de piaţă" este un concept relativ pentru aproape orice achiziţie sau vânzare.

Acelaşi principiu este chiar şi mai valabil pentru standardele şi normele mai puţin cantitative, cum ar fi calitatea îngrijirii pacientului în instituţiile de sănătate sau pregătirea studenţilor din colegii şi universităţi. Oamenii le interpretează diferit, în funcţie de scopurile lor faţă de respectivele instituţii, dar de regulă se pot strânge informaţii care să ateste legăturile dintre o situaţie de negociere dată şi normele instituţionale aplicabile. Cu cât informaţiile sunt mai complete, cu atât veţi obţine o argumentaţie mai puternică.

Cea mai mare greşeală pe care o puteţi face în legătură cu standardele care delimitează zona de negociere este să veniţi la masă fără să vă fi pregătit să argumentaţi extremitatea unde se află interesele dumneavoastră, aşa cum vă este aceasta definită în mod legitim de acele standarde. Cu cât sunteţi mai bine pregătit şi cu cât poziţia dumneavoastră va fi văzută de ceilalţi ca încadrându-se corect în limitele domeniului prescris de standarde, cu atât veţi avea mai mult succes în negociere, în ceea ce priveşte atât preţul dorit, cât şi alte concesii legate de aspectele nemonetare.

---

[9] Sally Blount, Melissa C. Thomas-Hunt şi Margaret A. Neale, "The Price Is Right — Or Is It? A Reference Point Model of Two-Party Price Negotiations", *Organizational Behavior and Human Decision Processes*, vol. 68, nr. 1 (octombrie 1996), pag. 1-12

Temele de poziționare: "America nu lucrează part-time!"

O ultimă cale de acțiune, foarte puternică, a principiului consecvenței în negociere este ceea ce numesc eu *temele de poziționare*. O temă de poziționare este o formulare precisă și lesne de memorat sau un cadru care definește problema pe care încercați să o rezolvați prin negociere. Susținerea unei astfel de teme de poziționare încă de la debutul negocierilor îl ajută pe oponent să înțeleagă mai bine de ce vă aflați acolo și care sunt interesele și normele generale care stau la temelia pozițiilor dumneavoastră de negociere. "Vrem să ne mai cumpărăm o mașină pentru familie" îi spuneți vânzătorului "și ne interesează fiabilitatea, dimensiunile mici și un preț scăzut."

O bună temă de poziționare nu numai că îi arată oponentului pentru ce vă aflați acolo, dar vă ajută și pe dumneavoastră să rămâneți cu ochii ațintiți pe propriile scopuri. Iar când lucrurile se complică și se apropie momentul limită, existența unei bune teme de poziționare vă ajută să vă mențineți pe poziție, la fel cum, pe timp de furtună, o parâmă zdravănă ține barca pe loc.

Să vă dau un exemplu simplu despre cum funcționează o bună temă de poziționare.

În anul 1997, uniunea sindicală Teamsters Union a ieșit victorioasă dintr-o grevă importantă împotriva companiei United Parcel Service of America (UPS), cel mai mare furnizor de servicii de coletărie din Statele Unite. A fost prima grevă importantă câștigată de angajați, de-a lungul timpului, în Statele Unite.

Ce a fost deosebit în acest caz? Sindicatul a formulat, apoi a repetat ori de câte ori a avut posibilitatea, o temă de poziționare atent construită: "America nu lucrează part-time". Mulți dintre cei 180.000 de lucrători și șoferi de camion de la UPS erau angajați part-time și doreau ca firma să încheie cu ei contracte de muncă cu normă întreagă. Tema avea rezonanță în cazul lor și în cazul altor lucrători de pe cuprinsul Statelor Unite, nemulțumiți că erau obligați să accepte slujbe cu jumătate de normă. Sindicatul a lăsat

să se înţeleagă că toate punctele negocierii respective aveau de-a face într-un fel sau altul cu faptul că UPS se baza din ce în ce mai mult pe munca cu normă parţială.

UPS a încercat să contracareze tema sindicatului cu o temă proprie "Trebuie să rămânem competitivi", dar nu a fost în stare să egaleze forţa electrizantă a atacului bine pregătit de sindicat. Lozinca "America nu lucrează part-time" se vedea clar pretutindeni: pe mii de pancarte, în editoriale şi articole din ziare, pe buzele liderilor de opinie la jurnalele de ştiri şi pe Internet. Fraza i-a unit pe cei 180.000 de grevişti ai UPS – nu mică ispravă! – şi a convins opinia publică, un auditoriu vital într-o grevă caracterizată printr-o înaltă vizibilitate, care perturba serios comerţul de zi cu zi al Americii şi le provoca oamenilor obişnuiţi o mulţime de inconveniente.

Pârghia de control pe care şi-o asiguraseră cei de la Teamsters din poziţionarea lor persuasivă s-a tradus, în cele din urmă, printr-o victorie la masa de negociere. Compania a fost de acord cu o creştere a salariilor, a renunţat la pretenţia sa de a avea controlul asupra fondului de pensii al angajaţilor şi a acceptat să transforme 10.000 de posturi cu jumătate de normă în posturi cu normă întreagă într-un anumit număr de ani. La încetarea grevei, vicepreşedintele şi strategul UPS, John W. Alden, comenta necăjit: "Dacă aş fi ştiut că în loc să negociem pentru UPS urma să negociem pentru toţi americanii cu norme parţiale, am fi abordat problema altfel[10]."

De regulă, oamenii nu consideră că sloganurile şi temele ar fi o parte importantă a negocierii. Dar ele pot fi vitale, şi nu doar în situaţii atât de mediatizate ca greva de la UPS, ci şi în negocierile obişnuite. Poziţionarea persuasivă a cerinţelor şi intereselor noastre ne ajută să ne organizăm gândurile, să comunicăm consecvent şi să ne formulăm mesajele astfel încât să le sporim şansa de a fi auzite. Dacă oponenţii se conving că suntem angajaţi cu consec-

---

[10] Paul Magnusson, "A Wake-up Call for Business", *Business Week*, September 1, 1997, pag. 29

venţă într-o anumită poziţie, ne vor respecta, iar noi vom câştiga o importantă pârghie normativă de control.

Puterea autorităţii

Pelângă principiul consecvenţei, există un al doilea nivel psihologic care sporeşte puterea de convingere a standardelor şi normelor, şi anume *tendinţa umană de a ceda în faţa autorităţii*. Într-o negociere, această tendinţă poate afecta în mai multe moduri atât procesul, cât şi rezultatele. Standardele şi normele au forţă în cadrul unei negocieri în parte pentru că poartă cu ele un mesaj autoritar despre ceea ce piaţa, experţii sau societatea au determinat ca fiind practica sau preţul corect şi rezonabil. În plus, cei mai mulţi dintre noi îndeplinim în negocieri diferite roluri sociale. S-ar putea să simţim nevoia imperioasă de a acţiona aşa cum considerăm că cer aceste roluri, ceea ce include respectul faţă de persoanele cu poziţie înaltă şi faţă de principiile ce par larg acceptate.

Psihologii au descoperit o trăsătură sigură în natura umană: suntem înclinaţi să cedăm în faţa autorităţii. În unele culturi supunerea faţă de autoritate e mai pronunţată decât în altele, dar chiar şi americanii, care au tendinţa de a fi foarte independenţi, se supun autorităţii în multe situaţii. De cele mai multe ori, cedarea în faţa autorităţii este utilă. Societatea nu ar funcţiona bine, dacă am pune întruna sub semnul întrebării gustul şefului în privinţa aspectului biroului ori rostul plăcuţelor pe care scrie DEFECT sau ACCESUL INTERZIS, de pildă.

Dar în negociere autoritatea poate deveni problematică, şi asta în două feluri. În primul rând, oponenţii ar putea căuta să exploateze tendinţa noastră firească de a ne supune autorităţii, prezentându-ne nişte condiţii incorecte, ambalate într-un ambalaj autoritar. În al doilea rând, deferenţa în faţa autorităţii ne afectează uneori capacitatea de a ne impune propriile interese legitime. Să aruncăm o scurtă privire ambelor probleme.

Negociatorii versaţi folosesc o mulţime de trucuri care combină recursul la standarde cu tendinţa noastră de a ne supune

autorității. Ne prezintă contracte scrise într-o formă densă, autoritară, scrise într-un limbaj neinteligibil, avocățesc, sau recurg la jargon când ne explică ceea ce numesc ei "aspectele de rutină ale tranzacției". Doar i-ați auzit pe mulți dintre cei cu care ați negociat cum își justifică poziția prin argumente referitoare la strategia companiei, la procedurile standard și la altele asemenea. Argumentele bazate pe standarde câștigă o forță suplimentară tocmai prin combinarea lor cu tot felul de manevre ce invocă autoritatea.

Herb Cohen povestește în cartea sa *You Can Negotiate Anything* ("Orice se poate negocia") o întâmplare care ne ilustrează într-o manieră amuzantă cât de ușor este să manipulăm bazându-ne pe supunerea oamenilor în fața autorității[11]. Una dintre emisiunile TV *Candid Camera* ("Camera ascunsă"), în care se utilizează o cameră TV camuflată ce filmează reacția americanilor de rând față de diferite situații aranjate dinainte, a plasat odată un panou mare de avertizare pe autostrada dintre Philadelphia (Pennsylvania) și orașul vecin, Wilmington (Delaware). Pe acest panou se putea citi DELAWARE ÎNCHIS. Producătorii și-au plasat un om cu un felinar lângă panou, ca să încetinească traficul.

Camera ascunsă îi filma pe șoferii care treceau pe acolo. Câțiva dintre ei și-au continuat drumul ignorând panoul. Alții s-au oprit însă și au început să ceară explicații. Membrii echipei de filmare nu făceau altceva decât să le arate curioșilor panoul. Disperat, un șofer a întrebat "Da' când credeți că se va redeschide? Eu acolo locuiesc, iar familia mea e tot acolo!" Iată ce forță au cuvintele tipărite — mai ales când sunt tipărite cu litere mari pe panouri!

Data viitoare când trebuie să semnați un contract de închiriere pe care nu-l înțelegeți sau auziți argumentele unui presupus "expert" din care nu deslușiți mai nimic, amintiți-vă această poveste amuzantă. S-ar putea să nu vi se spună decât ceva de genul "DELAWARE ESTE ÎNCHIS", în speranța că veți accepta pe negândite niște condiții incorecte sau nenecesare.

---

[11] Herb Cohen, *You Can Negotiate Anything*. (New York: LyleStuart, 1980), pag. 58-60

Respectul nostru faţă de autoritate poate avea efect negativ asupra abilităţii noastre de a iniţia negocieri sau de a ne exprima cum trebuie punctele de vedere în cadrul organizaţiilor din care facem parte. De exemplu, lucrătorii din sistemul de sănătate, cum ar fi asistentele, se supun uneori fără să judece în faţa dispoziţiilor doctorilor privind administrarea medicaţiei. Sau execută ordine pe care le ştiu greşite, cum ar fi instilarea în ochii pacienţilor a unor picături pentru ureche[12]. În principiu, oricine poartă o uniformă la locul de muncă sau lucrează într-o ierarhie organizaţională trebuie să fie în permanenţă atent la pericolul ca respectul faţă de autoritate să-l împiedice să-şi îndeplinească obligaţiile aşa cum trebuie.

Într-o notă mult mai serioasă, iată mai jos un exemplu despre interferenţa negativă dintre nevoia noastră de a rămâne consecvenţi uzanţelor sociale şi rolurilor pe care ni le asumăm şi capacitatea noastră de a comunica şi, până la urmă, de a negocia eficient[13]. Este un exemplu tragic, care conţine ultimele schimburi de cuvinte dintre comandantul şi copilotul unui avion al companiei Air Florida, care urma să decoleze de pe aeroportul naţional Washington DC într-o zi extrem de geroasă şi pe o ninsoare deasă. Conversaţia din carlingă a fost înregistrată de cutia neagră a avionului şi a fost găsită mai târziu, după prăbuşirea care a întrerupt-o.

[Avionul se află staţionat la poartă, aşteptând să i se acorde aprobarea de a decola. Ninge des.]

Copilotul: la uite ce de ţurţuri peste tot ... şi acolo în spate!!

Pilotul: Mda...

[Timpul trece, iar avionul continuă să aştepte la poartă.]

---

[12] Neil M. Davis şi Michael R. Cohen, *Medication Errors: Causes and Prevention* (Philadelphia: George F. Strickley, 1981), pag. 80

[13] Connie J. G. Gersick şi J. Richard Hackman, "Habitual Routines in Task-Performing Groups", *Organizational Behavior and Human Decision Processes*, vol. 47 (1990), pag. 65-97

Copilotul: Domne, chestia asta cu dejivrarea e o bătălie pierdută! Cine poate să cureţe atâta gheaţă? Nu face decât să-ţi dea o senzaţie falsă de securitate.

[Mai trece ceva timp, iar zăpada continuă să cadă.]

Copilotul: Eu zic că dacă tot trebuie să stăm aici şi să aşteptăm, să mai verificăm o dată eleroanele.

Pilotul: Ba nu, cred că ni se permite să decolăm într-un minut.

[Avionul începe să ruleze pe pistă.]

Copilotul [referindu-se la indicatoarele de bord]: Chestia asta nu prea pare-n regulă, nu? [Pauză.] Ăăă, nu-i deloc în regulă...

Pilotul: Ba e. Avem optzeci [referindu-se la un indicator].

Copilotul: Ba nu, eu nu cred că-i în regulă [şapte secunde pauză]. Ăăă... dar poate că este.

Pilotul: O sută douăzeci.

Copilotul: Mmmm .... nu ştiu.

[Avionul decolează, se luptă să câştige înălţime şi apoi începe să cadă către râul Potomac.]

Copilotul: Larry, ne prăbuşim! Larry!!!

Pilotul: Da, ştiu!

[Zgomotul impactului.][14]

Copilotul din această întâmplare nu a reuşit să-şi înfrângă respectul faţă de autoritate, ceea ce a avut rezultate tragice în situaţia respectivă. Au murit şaizeci şi nouă de oameni din cei şaptezeci şi patru aflaţi la bordul avionului, inclusiv pilotul şi copilotul. Ancheta guvernamentală care a urmat accidentului a confirmat că poziţia copilotului a fost corectă — indicaţiile aparatelor de bord fuseseră necorespunzătoare, iar căpitanul ar fi trebuit să renunţe

---

[14] Această conversaţie a fost tipărită în cartea lui Deborah Tannen, *Talking from 9 to 5* (New York: Avon Books, 1994), pag. 92-93 şi se bazează în mod direct pe transcrierea efectuată de pe înregistrarea zborului găsită în cutia neagră a cursei Air Florida Flight 90. A se vedea Raportul accidentului aviatic NTSB-AAR-82-8, publicat de U.S. Government National Transportation Safety Board, Washington, D.C. 20594

la decolare. În parte ca reacţie la acest accident şi la altele asemănătoare, unele companii aeriene le oferă acum echipajelor lor de zbor antrenamente speciale, prin care să deprindă modalităţi cât mai directe şi mai eficace de comunicare a aspectelor ce ţin de siguranţa zborului.

Dacă atunci când trebuie să iniţiaţi o negociere sau să vă exprimaţi cu sinceritate opiniile în cadrul unei discuţii, simţiţi o ezitare datorată "respectului faţă de autoritate", examinaţi situaţia cât mai atent, înainte de a decide să vă conformaţi. Asiguraţi-vă că respectul sau concesiile dumneavoastră au o justificare fundamentală, determinată de interese, nu sunt doar rodul respectului faţă de titlul şi poziţia oponentului.

Rezumat

Argumentele privind standardele, normele, temele de poziţionare şi atitudinea faţă de autoritate sunt însăşi substanţa unei negocieri. Aproape toate exemplele utilizate în acest capitol ilustrează însă încă un adevăr important despre criteriile corectitudinii şi consecvenţei: exceptând situaţiile relativ banale sau cele în care rolul social este deosebit de puternic, standardele autoritare şi temele de poziţionare răspicate reuşesc doar rareori să învingă singure în faţa unui negociator cu aspiraţii înalte.

Când au o miză importantă, oamenii nu fac concesii doar pentru că sunt prinşi cu afirmaţii inconsecvente sau pentru că-şi dau seama că partea adversă are un argument mai bun. Ei fac concesii deoarece, după o analiză atentă, ajung la concluzia că îşi pot permite să le facă şi că îi ajută să avanseze către realizarea propriilor scopuri. Citatul din J.P. Morgan din deschiderea capitolului de faţă rezumă exact acest aspect: "Un om are întotdeauna două motive pentru ceea ce face: unul bun şi unul real."

Dar putem s-o spunem şi altfel: un argument întemeiat, care vă sprijină poziţia, este un bilet de intrare, care face ca solicitarea dumneavoastră să fie legitimă şi să atragă atenţia oponentului.

Dar singur, argumentul este rareori suficient pentru a vă aduce succesul într-o negociere. Cererea dumneavoastră trebuie totodată să se încadreze în interiorul zonei intereselor şi competenţei oponentului, iar maniera în care comunicaţi standardele pe care doriţi să le aplicaţi trebuie să fie convingătoare. În ultimă instanţă, preţul corect al unui articol e determinat doar de două lucruri: ceea ce este dispus cumpărătorul să plătească şi ceea ce este dispus vânzătorul să accepte.

În exemplul cu cei doi porci, o componentă foarte importantă a negocierii a fost furtul vechiului gong. Gongul fiind sălaşul unor importante spirite casnice, furtul lui de către fiul împrumutătorului echivala, nici mai mult nici mai puţin, cu o luare de ostatici. Fapta tânărului a sporit graba celui care luase porcii cu împrumut de a soluţiona disputa. Dar furtul gongului a mai dus şi la deteriorarea imaginii împrumutătorului în ochii bătrânului mediator. Ambii factori au contribuit la formularea înţelegerii finale, prin care cel care luase porcii cu împrumut a plătit cinci porci, iar împrumutătorul a ajuns să primească doar trei dintre ei.

Nici argumentele aduse deGandhi conductorului de tren sudafrican n-au fost totul. Gandhy l-a mai folosit ca pârghie şi pe englezul din compartiment. Conductorul a fost pus în faţa unei alegeri incomode: ori îl dădea pe Gandhi jos din tren, stârnind o scenă din partea unui englez ce părea om de vază şi probabil influent, ori lăsa baltă întreaga situaţie şi reclama mai târziu că cineva vinde ilegal bilete de clasa I unor "coolies". Una peste alta, era în interesul conductorului să accepte argumentul lui Gandhi cu privire la biletul de clasa I şi să evite neplăcerile unui conflict deschis.

Crearea unei pârghii normative – lista paşilor de parcurs

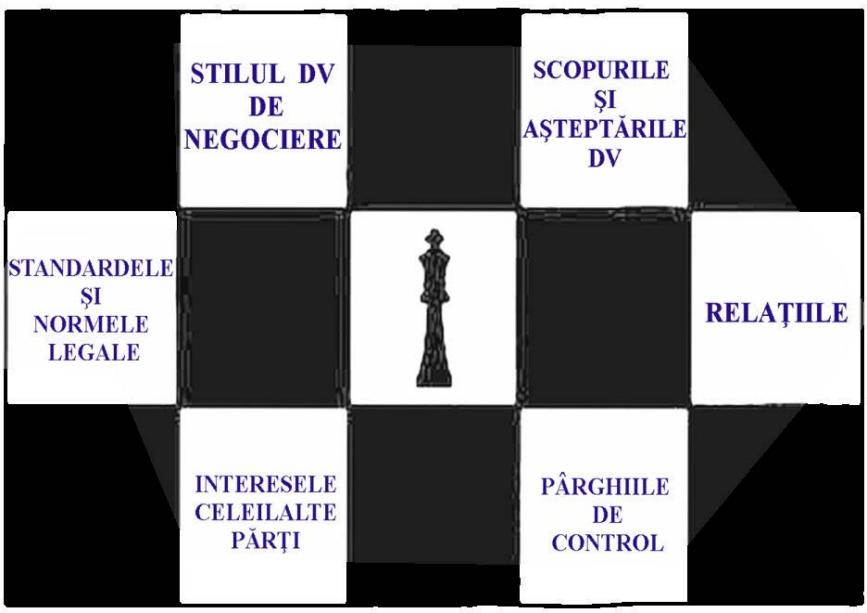
- Examinaţi standardele şi normele aplicabile. Identificaţi-le pe cele pe care oponentul le apreciază ca legitime.
- Pregătiţi date şi argumente în sprijinul punctului dumneavoastră de vedere.
- Anticipaţi argumentele pe care le-ar putea invoca cealaltă parte.
- Pregătiţi-vă o temă de poziţionare şi anticipaţi-o pe a adversarului.
- Gândiţi-vă dacă nu ar fi bine să vă expuneţi argumentele în faţa unei asistenţe înţelegătoare.

4

Al patrulea fundament: Relaţiile

"Dacă îi trataţi corect pe oameni, şi ei vă vor trata corect – cel puţin 90% din timp."
–FRANKLIN D. ROOSEVELT[1]

"Lăsaţi în urmă un nume bun, în caz că vă întoarceţi."
– PROVERB KENYAN[2]



[1] Nu cunosc prima sursă a acestui citat. L-am găsit într-o carte de negociere în domeniul sportului şi al spectacolelor scrisă de agentul Bob Woolf. A se vedea Bob Woolf, *Friendly Persuasion: How to Negotiate and Win*. (New York: Berkley Books, 1990), pag. 37

[2] R.G.H. Siu, *Folk Wisdom and Management 3,333 Proverbs* (Washington, D.C.: Manuscript, 1994), pag. 74

Negocierea are de-a facecu oamenii — cu ţelurile, nevoile şi interesele lor. Prin urmare, abilitatea pe care o aveţi de a forma şi păstra relaţii de prietenie la masa de negociere este al patrulea fundament al unei negocieri eficace. Relaţiile personale creează între oameni o încredere care micşorează anxietatea şi facilitează comunicarea.

Relaţiile ne pot ajuta să ne realizăm scopurile, dar totodată ne pot face să ni le modificăm. De pildă cei mai mulţi dintre noi nu cerem unui prieten apropiat, pentru un serviciu profesional, acelaşi preţ pe care l-am pretinde unei mari firme client. În introducerea acestei cărţi am dat ca exemplu o negociere pe care am avut-o cu fiica unui vecin care voia să-mi vândă nişte citrice ca să strângă fonduri pentru deplasarea echipei şcolii. De ce să cumpăr eu fructe de la ea? Datorită relaţiilor dintre familiile noastre.

În miezul relaţiilor umane se află o variabilă interpersonală fragilă: încrederea. Cu încredere, înţelegerile se finalizează. Fără ea, înţelegerile sunt mult mai greu de negociat, mai dificil de implementat şi mai vulnerabile la schimbarea intereselor şi circumstanţelor.

Care este secretul creării şi susţinerii încrederii în cursul unei negocieri? O regulă simplă, dar fermă, a comportamentului uman este *regula reciprocităţii*.

Regula reciprocităţii

Dr. Alvin Gouldner[3] a descris obligaţia generală de reciprocitate ca reprezentând "obligaţiile pe care oamenii le au unii faţă de alţii, nu ca fiinţe umane sau ca membrii ai unui grup şi nici măcar ca ocupanţi ai unor statusuri sociale în interiorul grupului, ci mai degrabă în virtutea acţiunilor lor anterioare. Datorăm celorlalţi

---

[3] Alvin W. Gouldner, "The Norm of Reciprocity: A Preliminary Statement", *American Sociological Review*, vol. 25, nr. 2 (aprilie 1960), pag. 161-178; citat la pag. 170-171

anumite lucruri ca urmare a ceea ce au făcut ei anterior pentru noi, de-a lungul istoriei interacţiunilor noastre cu ei".

Cercetările psihologice şi antropologice asupra normei reciprocităţii au confirmat forţa acesteia în tot felul de tranzacţii, mari şi mici. Oamenii sunt mult mai tentaţi să trimită felicitări de Crăciun persoanelor de la care au primit ei înşişi felicitări în trecut, să facă donaţii caritabile organizaţiilor care le-au oferit şi ele, la rândul lor, mici daruri şi să facă diverse concesii, în cursul negocierilor, celor care le-au oferit unele compromisuri.

Când e vorba de reciprocitate, avem o memorie lungă. În familiile în care ambii parteneri lucrează, aceştia îşi fac ani întregi concesii, sprijinindu-se reciproc când e vorba de carierele lor şi de locurile de muncă. Etiopienii au făcut o donaţie substanţială la un fond de ajutorare a oraşului Mexico după teribilul cutremur de pământ din 1985. De ce? Ca să se revanşeze pentru ajutorul pe care îl primiseră de la Mexic după ce Etiopia a fost invadată de Italia în 1935[4]!

Dar şi pe termen scurt ţinem socoteala gesturilor de reciprocitate. În negocierile uzuale de afaceri, numărăm clipă de clipă toate destăinuirile sau concesiile pe care le facem sau care ni se fac. De pildă, spunem: "V-am spus câte ceva despre ceea ce ne interesează pe noi. Vrem acum să auzim ceva şi despre ce nevoi aveţi dumneavoastră". Sau: "Ultima concesie v-am făcut-o noi. Acum este rândul dumneavoastră!"

Economiştilor din vechea şcoală le e greu adesea să înţeleagă rolul unor reguli precum cea a reciprocităţii în cadrul procesului de schimb. Ei pornesc de la ideea că orice om nu urmăreşte decât să obţină cât mai mult cu putinţă din orice tranzacţie[5]. Negocia-

---

[4] Robert Cialdini rezumă acest studiu în cartea sa. A se vedea Robert B. Cialdini, *Influence: The Psychology of Persuation.* (New York: William Morrow, 1984), pag. 17-57; v. în traducere, Robert B. Cialdini, *Psihologia persuasiunii – totul despre influenţare*, BusinessTech, 2005.

[5] Economistul Matthew Rabin a scris un articol de pionierat în 1993, în care prezenta efectul relaţiilor asupra schimbului. Acest articol este

torii şi oamenii de afaceri experimentaţi ştiu bine că lucrurile nu stau chiar aşa. Ei înţeleg că relaţiile stabile şi interacţiunile sigure, bazate pe reciprocitate, sunt nişte surse enorme de bunăstare economică şi satisfacţie personală. Un strop de încredere personală, bine fondată, pe care o avem într-un partener de afaceri valorează cât o grămadă de contracte şi garanţii formale. A fi o persoană de încredere ne aduce mai mult decât perspectiva unor afaceri viitoare: ne aduce respectul de sine.

J.P. Morgan îşi face un prieten

Un exemplu simplu, luat din istoria afacerilor americane, ne ajută să subliniem rolul pe care îl joacă reciprocitatea în negociere. Acest exemplu este din viaţa a doi dintre cei mai mari magnaţi americani, Andrew Carnegie şi J.P. Morgan.

Carnegie, marele magnat al oţelului de la finele secolului al XIX-lea, ne relatează, în autobiografia sa[6] o întâmplare cu bancherul J.P. Morgan. Întâmplarea se referă la felul cum a stabilit Morgan, încă de la început, o relaţie de afaceri "specială" cu Carnegie.

În timpul crizei financiare din 1873, Carnegie avea o mare nevoie de lichidităţi ca să-şi îndeplinească obligaţiile. Sesizând o afacere profitabilă, Morgan l-a întrebat pe Carnegie dacă n-ar fi interesat să-i vândă acţiunile pe care le avea într-o firmă mai veche, la care era asociat cu familia Morgan.

---

considerat puţin cam radical printre economişti. A se vedea Matthew Rabin, "Incorporating Fairness into Game Theory and Economics", *American Economic Review*, vol. 83, nr. 5 (decembrie 1993), pag. 1281-1302. Desigur, toţi specialiştii în psihologie socială sunt de acord că relaţiile afectează schimbul într-un mod profund, valabil pretutindeni

[6] Andrew Carnegie, *Autobiography* (New York: Doubleday, 1920), pag. 165-166

Simţindu-se cam strâns cu uşa, Carnegie i-a răspuns repede că "ar vinde orice, numai să facă rost de bani". Morgan i-a cerut să-i spună un preţ, iar Carnegie i-a răspuns că şi-ar vinde bucuros partea pentru 60.000 de dolari, din care 50.000 de dolari ar fi fost, după socoteala lui, banii pe care îi investise în firma cu pricina, iar 10.000 de dolari ar fi fost profitul cuvenit. Morgan a fost de acord şi au bătut palma. Deşi cei 60.000 de dolari erau nimica toată faţă de sumele de ordinul milioanelor pe care le învârteau uneori cei doi, erau totuşi o sumă substanţială pentru anul 1873 – cam cât ar fi azi mai multe sute de mii de dolari.

A doua zi, Carnegie a venit la Morgan să-şi ia banii. Spre surprinderea lui, Morgan i-a înmânat două cecuri – unul de 60.000 de dolari şi încă unul de 10.000.

Ca răspuns la privirea surprinsă a lui Carnegie, Morgan i-a explicat că, după ce a verificat situaţia parteneriatului lor, a constatat că Andrew Carnegie greşise la calcul şi că investiţia lui era, în realitate, de 60.000 de dolari, nu de 50.000. Aşa că Morgan i-a achitat 60.000 dolari reprezentând investiţia, plus profitul de 10.000 de dolari, aşa cum discutaseră cu o zi înainte. Carnegie, de-a dreptul tulburat, i-a întins lui Morgan înapoi cecul de 10.000 şi i-a spus: "Foarte frumos din partea dumitale, dar te rog totuşi să-ţi iei înapoi ăştia 10.000 de dolari, cu complimentele mele!" La care Morgan i-a răspuns: "Nu, mulţumesc, nu pot face asta!" Carnegie şi-a păstrat toţi cei 70.000 de dolari.

Faptul că Morgan l-a ferit pe Carnegie de o greşeală ce l-ar fi costat 10.000 de dolari a făcut o puternică impresie asupra celui din urmă. În autobiografia lui, a scris că în acel moment a luat hotărârea ca "nici un Morgan, tată sau fiu, ori vreo rudă de-a lor nu va avea vreodată de suferit din partea mea. Au câştigat din acel moment un prieten neclintit în mine[7]."

Morgan avea dreptul legal să plătească doar 60.000 de dolari pentru participaţia lui Carnegie, dar a refuzat să-şi exercite acest drept. De ce? Pentru că a sesizat oportunitatea ce i se oferea de

---

[7] Ibidem, pag. 166

a-şi plasa relaţia cu Carnegie pe o nouă bază — mai presus de cea contractuală, de piaţă, în care oamenii acţionează "fiecare pentru sine".

Observaţi dinamica faptelor: Morgan nu s-a străduit să se facă plăcut de Carnegie, comportându-se cu căldură sau manifestându-şi şarmul personal. N-a făcut decât să folosească ocazia de a-i transmite lui Carnegie semnalul că era un om demn de încredere, înmânându-i două cecuri separate, ca să scoată în evidenţă ceea ce făcuse. Amândoi au mai trăit mult după 1873, iar faptul că s-au putut bizui unul pe celălalt le-a fost de multe ori de folos în afacerile care au urmat, afaceri faţă de care acel cec în plus de 10.000 de dolari pare cu totul nesemnificativ.

Jocul ultimatumului — un test de corectitudine

Redusă la esenţa ei, regula reciprocităţii în negociere este un cod de conduită simplu, alcătuit din trei paşi.

Mai întâi, fiţi întotdeauna loial şi demn de încredere. Nu aveţi nici un drept să le cereţi celor din jur să fie ceea ce dumneavoastră nu puteţi fi. În al doilea rând, fiţi corect cu persoanele care sunt corecte cu dumneavoastră. Această regulă simplă stă la baza celor mai multe relaţii de afaceri productive. În al treilea rând, semnalizaţi-le celorlalţi când apreciaţi că sunteţi tratat incorect. Dacă nu e adus la cunoştinţă şi dacă nu i se răspunde pe măsură, un tratament incorect generează exploatare — urmată întotdeauna de resentimente şi, în cele din urmă, de prăbuşirea relaţiei.

Să vă demonstrez cât de puternice sunt aceste trei reguli, privite în negociere ca un "cod al comportamentului corect". Cercetătorii din domeniul negocierii au folosit de multe ori un experiment simplu, ca să arate cât de sensibili sunt oamenii la ideile de echitate şi corectitudine în relaţiile de negociere. Experimentul se numeşte "jocul ultimatumului"[8] şi se desfăşoară astfel.

Închipuiţi-vă că staţi la bar lângă un străin şi că vine cineva şi-i întinde acestuia 100 de dolari, spunându-vă, lui şi dumneavoastră, că dacă reuşiţi să cădeţi de acord cum să împărţiţi suta

aceea, puteţi să păstraţi fiecare cât v-aţi înţeles. Dar e şi o regulă: străinul trebuie să vă facă o singură ofertă pentru o sumă cuprinsă între 0 şi 100 de dolari, iar dumneavoastră puteţi fie să acceptaţi, fie să-i respingeţi oferta. Adică n-aveţi voie să vă tocmiţi deloc. Dacă acceptaţi, împărţiţi banii aşa cum aţi căzut de acord. Dacă refuzaţi, nici unul dintre dumneavoastră nu va primi vreun ban. Apoi vi se mai spune că după prima rundă străinul va mai primi încă 100 de dolari şi veţi juca jocul din nou.

Acum să presupunem că străinul vă face următoarea ofertă: el opreşte 98 de dolari, iar dumneavoastră vă dă 2. Acceptaţi sau refuzaţi? Deşi 2 dolari înseamnă mai mult decât nimic, mulţi participanţi implicaţi într-un asemenea experiment de negociere, fie şi într-o singură rundă, refuză o asemenea împărţeală evident incorectă[9]. De fapt, unii resping orice ofertă sub 25 sau 30 de procente din suma totală. De ce? Pentru că nu este o împărţeală "corectă" a banilor şi, spunând "nu", îi pedepsesc pe cel care face o asemenea ofertă nedreaptă. E adevărat, pierdeţi câţiva bănuţi refuzând oferta de 2 dolari, dar celălalt pierde 98 ! Mulţi oameni consideră că merită să piardă câţiva bani ca să se ridice în apărarea "corectitudinii".

Într-un joc de două runde, înclinaţia noastră de a insista asupra corectitudinii este sporită de faptul că purtarea noastră din prima

---

[8] Jocurile ultimatumului furnizează date referitoare la apetitul nostru pentru corectitudine atât în prezenţa, cât şi în absenţa relaţiilor, ca factor al procesului de luare a deciziilor. Pentru o recapitulare a literaturii despre jocul ultimatumului a se vedea Werner Guth şi Reinhard Tietz, "Ultimatum Bargaining Behavior: A Survey and Comparison of Experimental Results", *Journal of Economic Psychology*, vol. 11 (1990), pag. 417-432

[9] Cele mai multe studii referitoare la jocul ultimatumului relevă faptul că oamenii oferă, în medie, 40% din suma ce urmează a fi împărţită şi că în mod obişnuit resping ofertele care se situează sub pragul de 20%. A se vedea în acest sens George Lowenstein, Samuel Issacharoff, Colin Camerer şi Linda Babcock, "Self-serving Asessments of Fairness and Pre-trial Bargaining", *Journal of Legal Studies*, vol. 22, nr. 1 (1993), pag. 135-159

rundă determină modul în care oponentul ne va trata în runda a doua. Să presupunem că în prima rundă acceptaţi oferta injustă a străinului de 2 dolari. Apoi străinul (care de-acuma nu prea mai e străin) mai primeşteîncă 100 de dolari. Cât credeţi că vă va oferi în runda a 2-a? Probabil tot 2 de dolari. Dar dacă i-aţi fi refuzat prima ofertă? Cum credeţi că ar suna a doua? Mai mult de 2 dolari — poate chiar 50 de dolari. Faptul că aţi insistat pe aspectul corectitudinii în prima rundă creează platforma stabilirii unei reguli a corectitudinii şi reciprocităţii în rundele ulterioare.

Să ne imaginăm acum că, în loc să fie lacom, străinul este o persoană corectă şi vă oferă 50 de dolari. Aproape oricine ar răspunde prin "da" la o asemenea propunere. Oferta de 50 de dolari reprezintă un mod vădit echitabil de împărţire şi merită un răspuns pozitiv. Dumneavoastră şi străinul aţi putea continua să jucaţi acestjoc toatăseara — până cândcel care vă furnizează banii se satură şi pleacă acasă.

În sfârşit, să presupunem că străinul vă oferă 55 de dolari din cei 100. Aceasta este, în esenţă, ceea ce a făcut J.P. Morgan pentru Andrew Carnegie în timpul crizei din 1873. Aţi putea, precum Carnegie, să încercaţi să-i restituiţi generosului dumneavoastră prieten 5 dolari, ca să aduceţi sumele la un nivel echitabil şi egal. Dar jocul nu permite asta, aşa că ar trebui să acceptaţi oferta de 55 de dolari.

Dar în acelaşi timp veţi începe să vă gândiţi la relaţia cu cealaltă persoană într-o manieră diferită: acum "îi datoraţi" o favoare. După ce J.P. Morgan l-a ferit de efectul greşelii lui de 10.000 de dolari, Carnegie a considerat că trebuie să găsească un mod de a-i întoarce amabilitatea. Pe moment, nu avea o asemenea oportunitate, dar a început să-l privească pe Morgan ca pe un prieten de nădejde.

Lecţia pe care o deducem din aceste exemple despre felul în care operează reciprocitatea este simplă: doar pentru că avem puterea într-o situaţie dată nu înseamnă neapărat şi că *e bine* să facem uz de ea. De fapt, probabil ar fi mai înţelept să urmăm exemplul lui J.P. Morgan şi să folosim o situaţie ca pe-o oportunitate de a clădi temelia unei relaţii viitoare. Generozitatea naşte genero-

zitate. Corectitudinea naşte corectitudine. Incorectitudinea în schimb poate da naştere unui răspuns ferm. Aceasta este regula reciprocităţii într-o relaţie. De asemenea, într-o negociere folosiţi-vă de regula reciprocităţii şi în stadiul schimbului de informaţii şi al concesiilor. Faceţi cu schimbul, dumneavoastră şi oponentul. După ce faceţi o mutare, aşteptaţi până când oponentul vă răspunde şi numai după aceea mai faceţi o nouă mutare. Reciprocitatea este un ghid de nădejde, care vă arată care este conduita adecvată la masa de negociere.

Factorul relaţiilor în planificarea negocierii

Oamenii sunt complecşi şi imprevizibili. Indiferent cât de stabilă este relaţia dumneavoastră cu cealaltă parte, va trebui să vă luptaţi cu aspectul încrederii ori de câte ori negociaţi. Prin urmare, va trebui să vă formaţi deprinderea de a revizui sistematic factorul "relaţii", ca parte a planificării eficace a negocierii.

Cum se face acest lucru? Aici s-ar putea să vă ajute un episod din propria mea experienţă. Episodul se referă la un om de afaceri american – îl voi numi Barry – care a participat la Wharton Executive Negotiation Workshop (Atelierul Wharton de Negociere pentru Manageri). I-am oferit după aceea lui Barry unele sfaturi cu privire la o tranzacţie destul de complexă. Din motive de confidenţialitate am schimbat unele date, dar altfel povestirea este cât se poate de adevărată.

La treizeci şi cinci de ani, Barry era preşedintele şi directorul de operaţiuni al unei firme de familie din Ohio, activând în domeniul chimiei industriale şi având o cifră de afaceri de 25 de milioane de dolari. Era un om energic, un lider exigent şi extrem de competitiv. Sub conducerea lui firma prosperase şi crescuse.

Barry m-a sunat deoarece era în tratative cu o mare firmă elveţiană în legătură cu o posibilă asociere şi avea nevoie de sfaturi pentru negocierea care urma. Compania elveţiană dorea să exploateze o formulă chimică specială, dezvoltată de firma lui Barry, pentru a crea o linie întreagă de produse noi, cu un enorm

potențial de piață la nivel mondial. Dacă s-ar fi încheiat, afacerea ar fi depășit cu mult toate celelalte activități curente ale firmei lui Barry și ar fi adus un profit rapid, de peste 100 de milioane de dolari.

Barry era nerăbdător să încheie afacerea, dar avea probleme în derularea negocierilor. Trebuia mai ales să decidă dacă el să fie cel care menționează prețul formulei chimice puse la punct de compania lui sau să aștepte să primească de la firma elvețiană o primă propunere.

Barry mi-a trimis copiile corespondenței lui cu firma elvețiană și notele de la diferite întâlniri de afaceri cu partenerii elvețieni. Am avut apoi câteva discuții lungi despre situația creată. Afacerea avea multe aspecte interesante, referitoare la prețurile și structurile posibile, dar studiind situația am ajuns la concluzia că cea mai importantă variabilă strategică era cea a relațiilor.

Mai întâi, Barry și oponentul lui — un manager elvețian ceva mai în vârstă — nu se cunoscuseră deloc înainte ca firma elvețiană să înceapă să se intereseze de tehnologia respectivă. De cum am citit corespondența, am fost izbit de tonul colegial și de spiritul "o putem rezolva" care străbătea tot ceea ce spunea sau scria managerul elvețian (pe care-l voi numi Karl). În contrast cu acestea, răspunsurile lui Barry aveau un aer foarte competitiv și defensiv, focalizate pe probleme precum posibilele litigii viitoare și riscul ca firma elvețiană să fure cumva tehnologia lui Barry. Încă din timpul atelierului menționat mai sus, știam că Barry era un om competitiv — și chiar așa se și purta.

În plus, notele lui Barry reflectau frustrarea lui de a nu fi capabil să-l determine pe Karl să-i spună chestiuni concrete despre afacere, la diferitele lor întâlniri. Barry suspecta că firmele elvețiene suferă în general de secretomanie și bănuia că cea cu care avea acum de-a face are o agendă ascunsă.

N-am respins cu totul posibilitatea ca la Zürich să se întâmple ceva suspect, dar știu că persoanele competitive, ca Barry, nu prea au obiceiul să ia afirmațiile interlocutorilor drept ceea ce sunt. Deși și prudența e bună, trebuie să admitem că oamenii *sunt* uneori exact ceea ce par. L-am chestionat pe Barry mai îndeaproape despre

comportamentul lui Karl în conversaţiile şi întrevederile neprotocolare pe care le avusese cu el, iar apoi mi-am format o opinie despre el — şi anume că era un veritabil rezolvitor de probleme, care putea fi sincer şi creativ dacă Barry i-ar fi acordat o şansă.

L-am sfătuit pe Barry să se relaxeze şi să înceapă să-l abordeze pe Karl mai degrabă ca pe un posibil confrate decât ca pe un potenţial pungaş.

Am bănuit că ceea ce Barry apreciase ca amânare ar fi putut fi doar nevoia nerostită a lui Karl de a-şi forma o relaţie personală mai bună cu el, ca o fundaţie a unei oportunităţi de afaceri pe termen lung. Prin concentrarea exclusivă asupra tranzacţiei în curs, Barry pierduse o mulţime de semnale pe care i le trimisese un om care voia să-i devină prieten.

Aceasta era o evaluare importantă, dar cel mai important aspect relaţional încă nu-l rezolvasem. Ceva ce Barry menţionase într-una dintre discuţiile noastre m-a determinat să-l întreb despre relaţia lui cu directorul executiv şi acţionarul majoritar al firmei, adică tatăl lui Barry. Întrebarea mea a dezlănţuit o mulţime de frustrări şi anxietăţi. A ieşit la iveală că tatăl lui Barry, fondatorul firmei, începuse să îmbătrânească, dar nu voia să renunţe la controlul lui asupra aspectelor strategice. Tranzacţia cu elveţienii era un exemplu clasic în această privinţă.

Tatăl lui Barry evita subiectul ori de câte ori i se punea problema, exagerând în mod intenţionat şi nerealist aşteptările pe care le avea cu privire la formula în discuţie, considerând că profitul rezultat din valorificarea ei ar fi urmat "să aibă grijă de mama când eu n-o să mai fiu". Arăta astfel, într-un mod subtil, că nu avea încredere că Barry ar fi negociat cele mai bune condiţii.

Evident că situaţia respectivă ridica câteva aspecte complexe şi importante cu privire la relaţiile lui Barry cu familia lui. Era clar că, chiar dacă firma elveţiană făcea o ofertă atractivă, înţelegerea ar fi putut cădea din cauza fricii tatălui lui Barry de a nu pierde controlul asupra companiei. Când Barry şi cu mine ne-am concentrat asupra acestui aspect, am ajuns la concluzia că şansele lui de succes în negocierile cu firma elveţiană erau mici dacă nu reuşea să-şi clarifice situaţia pe frontul de acasă.

Interesant este că dacă tatăl lui Barry evita o discuţie reală cu privire la tranzacţia cu elveţienii, Barry evita şi el o confruntare cu tatăl lui cu privire la aspectul arzător al controlului asupra companiei. În domeniul afacerilor, relaţiile de familie pot fi foarte strânse şi de încredere, dar în acelaşi timp pot avea cel mai mare potenţial exploziv. Familia lui Barry îşi pusese la punct un sofisticat mecanism de evitare, pentru a menţine la un nivel cât mai scăzut riscul unui conflict între un tată încăpăţânat şi fiul său.

În luna următoare tranzacţia a început să înainteze. Barry s-a dus în Europa, unde a petrecut câteva zile cu Karl. În acest timp, au lăsat aspectele legate de afacere mai pe planul doi, ca să permită să apară şi să crească între ei o relaţie personală nouă. Spre sfârşitul sejurului, în timpul unei conversaţii la cină, Barry a fost sincer surprins când Karl i-a prezentat, aparent întâmplător, un interval posibil de preţuri pentru formula chimică. După alte câteva discuţii, cei doi au ajuns la un preţ mult mai mare decât sperase vreodată Barry că poate obţine.

Între timp, pe frontul de acasă, Barry a discutat cu alţi membri ai familiei şi cu un consultant financiar de încredere despre refuzul tatălui lui de a se confrunta cu implicaţiile posibile ale afacerii asupra firmei. Barry şi-a dat seama că şi el fusese la fel de responsabil ca şi tatăl său pentru amânarea discuţiilor privind controlul asupra firmei, dar era hotărât să rezolve acest punct. Barry a câştigat un aliat important în mama lui, care la un moment dat s-a arătat de acord, în particular, că trebuia făcut ceva.

Pe scurt, problemele de negociere ale lui Barry s-au dovedit a avea importante aspecte relaţionale de rezolvat, atât la masa tratativelor, cât şi în alte planuri. Barry a început să înregistreze un progres real de-abia când a prins a acorda o mai mare atenţie aspectelor umane decât celor financiare. Iar acest lucru este valabil în multe negocieri importante.

Relaţii personale *versus* relaţii de lucru

După incidentul din timpul crizei din 1873, relaţiile dintre J.P. Morgan şi Andrew Carnegie s-au bazat pe un anumit grad de încredere reciprocă. Erau aceste relaţii o prietenie personală sau nişte relaţii de lucru? Dar relaţia dintre Barry şi Karl? Între prietenia personală şi o relaţie de lucru există o diferenţă subtilă, dar care poate avea mare importanţă în modul în care se desfăşoară o negociere.

Am discutat odată, în cadrul unui proiect de cercetare în domeniul negocierii, cu directorul unei bănci de investiţii. Omul fusese întreprinzător şi înainte de a se angaja la firma respectivă încheiase literalmente mii de tranzacţii în cariera sa. L-am întrebat care aspect al negocierii i-a cauzat cea mai mare îngrijorare. S-a gândit o clipă, după care mi-a răspuns: "Să merg la o negociere şi să văd un prieten stând de cealaltă parte a mesei."

Am fost surprins de răspunsul lui: "De ce credeţi că asta ar fi o problemă?" l-am întrebat "Nu vă ajută dacă vă înţelegeţi mai bine unul pe altul?"

La care bancherul mi-a răspuns "Munca mea îmi impune să fac cât mai mulţi bani cu putinţă pentru client. Dar când îmi văd un prieten pe cealaltă parte a mesei încep să-mi fac griji pentru altceva — pentru prietenia noastră. Este greu să-ţi faci meseria cum trebuie dacă te temi să nu-ţi pierzi un prieten."

Cercetările au confirmat intuiţia acestui bancher despre negocierea cu prietenii. De fapt, cu cât sunt mai apropiate relaţiile dintre doi negociatori, cu atât este mai probabil ca ei să caute să-şi reducă la minimum conflictele şi să încheie afacerea pe baza unor compromisuri simple şi, în mare, echilibrate.

Acum câţiva ani, a avut loc un studiu asupra negocierii, efectuat de trei profesori[10] care voiau să observe cum negociază cuplu-

---

[10] William R. Fry, Ira J. Firestone şi David L. Williams, "Negotiation Process and Outcome of Stranger Dyads and Dating Couples: Do Lovers Lose?", *Basic and Applied Social Psychology*, vol. 4, nr. 1 (1983), pag. 1-16

rile de cunoscuţi. Au dat aceeaşi problemă de negociere – achiziţionarea pentru revânzare a trei obiecte electrocasnice – la şaptezeci şi patru de cupluri şi la treizeci şi două de perechi de persoane total străine unele faţă de celelalte.

Cuplurile au fost mult mai "blânde" în privinţa stilurilor lor de negociere decât străinii. Au început negocierile având obiective mai modeste; au făcut concesii mai mari; s-au certat mai puţin; în plus, şi-au dezvăluit mai des poziţia de negociere. Pe scurt, au fost mai cumsecade unii cu ceilalţi decât perechile de străini şi au încheiat înţelegeri simple şi directe.

Totuşi stilul lor "blând" a avut un cost: au reuşit mult mai puţin decât perechile de străini să descopere modalităţi avantajoase, dar nu atât de evidente, de a încheia cum trebuie târgul în cadrul scenariului după care negociau. De ce? Pentru că se concentrau asupra unor compromisuri simple, egalitariste, asupra tuturor aspectelor negociate şi se angajau mai puţin în rezolvarea problemelor şi în cercetarea priorităţilor decât străinii, mobilizaţi de o mai mare competitivitate. După cum vom vedea în capitolul 9, un bun negociator este preocupat să fie"corect", dar rămâne totuşi ataşat scopurilor proprii. Îşi presează oponentul, determinându-l să contribuie la găsirea celor mai bune soluţii, nu doar a celor mai simple compromisuri.

Un al doilea studiu a confirmat că şi prietenii sunt "blânzi" când negociază între ei[11]. Subiecţilor li s-a cerut să declare preţul pe care l-ar cere sau l-ar plăti pentru anumite articole, cum ar fi un televizorsecond hand sau un bilet de spectacol. De fiecare dată li s-a dat un interval corect de preţuri (de exemplu, li s-a spus că biletele respective pot avea preţul între 10 şi 26 de dolari). În plus, subiecţii trebuiau să le spună realizatorilor experimentatului cât de intens urmau să se târguiască pentru cumpărarea sau vinderea

---

[11] Jennifer J. Halpern, "The Effect of Friendship on Personal Business Transactions", *Journal of Conflict Resolution*, vol. 38, nr. 4 (decembrie 1994), pag. 647-664

articolelor respective. Apoi unora dintre ei li s-a spus să fixeze preţul pentru un prieten; altora, pentru un străin.

Rezultatele ne-au confirmat intuiţia. Factorul relaţional are un efect considerabil. Preţurile de deschidere pentru *vânzarea* lucrurilor către prieteni au fost situate către limita inferioară a intervalului (15,5 dolari pentru biletele de concert, intervalul fiind între 10 şi 24), pe când pentru *cumpărarea* biletului de la un prieten, preţul mediu era de 17,5 de dolari. Subiecţii anticipau totodată nişte negocieri relaxante, fără tocmeală. În schimb pentru străini preţurile erau fie foarte mari (24 dolari pentru *vânzarea* biletelor), fie scăzute (14 dolari pentru *cumpărarea* biletelor). Şi, evident, subiecţii anticipau o negociere intensă.

Astfel, relaţiile noastre cu ceilalţi contează când e vorba de regulile de repartizare pe care le aplicăm în negocieri. Relaţiile apropiate declanşează aplicarea unor reguli de "egalitate" sau "împărţire egală". Negocierile cu străinii ne fac să afişăm şi să ne aşteptăm la un comportament mult mai competitiv şi mai egoist.

Dar nu există oare o zonă de mijloc în acest câmp al relaţiilor — undeva între prieteni şi străini?[12] Există. Între cele două extreme se găsesc aşa-numitele relaţii de lucru, adică relaţiile de schimb din viaţa cotidiană de afaceri. Aceste relaţii se bazează atât pe un anumit grad de încredere şi reciprocitate, cât şi pe presupunerea prudentă că ambele părţi urmăresc realizarea în cel mai înalt grad a propriilor interese. Relaţiile de lucru sunt ceva mai formale decât prieteniile. Ele pot rezista şi în faţa unor conflicte deschise asupra chestiunilor relativ importante. Existenţa lor se bazează mai puţin pe sprijinul emoţional şi pe sentimentele de "simpatie", decât pe reciprocitatea explicită într-o serie de schimburi. După părerea mea, J.P. Morgan şi Andrew Carnegie au dezvoltat o relaţie de lucru de mare încredere.

---

[12] Edward H. Lorenz, "Neither Friends nor Strangers: Informal Networks of Subcontracting in French Industry", în *Trust: Making and Breaking Cooperative Relations* (New York: Basil Blackwell, 1988), pag. 194

Strategii psihologice pentru construirea relaţiilor de lucru

Ce putem face ca să clădim încrederea de care avem nevoie pentru crearea unor relaţii de lucru? Există aici mai multe strategii utile, dar nu uitaţi că eficacitatea oricăreia dintre ele depinde de adoptarea unei conduite sincere. Oamenii nu reacţionează bine dacă îşi închipuie că cei din jur încearcă să-i manipuleze.

Principiul asemănării

La nivelul cel mai superficial, un fapt psihologic simplu este că avem tendinţa să ne încredem mai mult în oamenii care ne par familiari decât în cei mai puţin familiari – avem mai multă încredere în oamenii care acţionează la fel ca noi, care împărtăşesc aceleaşi interese şi experienţe ca noi şi care se identifică cu aceleaşi grupuri.

Amintiţi-vă povestea din capitolul 3 despre controversata călătorie la clasa I a lui Mahatma Gandhi. Şeful de gară i-a dat lui Gandhi un bilet de clasa I, spunându-i "Vă doresc o călătorie sigură, văd că sunteţi un domn."

Gandhi nu avea relaţii personale cu şeful de gară dar a utilizat în folosul lui principiul elementar al asemănării, pentru a netezi calea obţinerii biletului[13]. Principiul asemănării se aplică unor aspecte ale negocierii cum ar fi stilul de comunicare, dar şi înfăţişării şi apartenenţei la un grup. Când îl sfătuiam pe Barry cum să

---

[13] Două studii atestând principiul asemănării încă de la începutul anilor '70 sunt discutate în lucrarea despre influenţă a lui Cialdini. În primul, cercetătorii i-au îmbrăcat pe subiecţi fie în stil "hippy", fie în stil "corect", şi i-au pus să ceară colegilor din campus nişte mărunţiş (10 cenţi). Ei au descoperit că cererea a fost satisfăcută în medie în două treimi din situaţiile în care subiecţii erau îmbrăcaţi similar cu persoanele cărora le adresau cererea, dar în mai puţin de jumătate din situaţiile în care

interacţioneze mai bine cu Karl, principalul meu efort era să-l determin să adopte şi el acea abordare cooperantă în domeniul comunicării — să evidenţieze aspectele pozitive ale afacerii şi să se străduiască să discute interesele comune. De îndată ce Barry a început să-şi mai reprime trăsăturile mai evidente de competitivitate în favoarea unei comunicări mai cooperante, afacerea a început să avanseze. În capitolul 8, care abordează crearea unui raport de comunicare destins în timpul fazei schimbului de informaţii, vom analiza principiul asemănării mult mai pe îndelete.

Rolul darurilor şi al favorurilor

O altă modalitate, îndelung testată, de a stimula delicatul proces al stabilirii încrederii în cadrul unei relaţii de lucru presupune a dărui oponentului ceva ca simbol al bunei credinţe. Amintiţi-vă la exemplele din debutul acestei cărţi. Primul se referea la vânzarea editurii Harcourt Brace Jovanovich către General Cinema. Dacă vă amintiţi, negocierile au început cu o surpriză: preşedintele consiliului de administraţie de la HBJ, Peter Jovanovich, i-a oferit lui Dick Smith, de la General Cinema, un ceas gravat cu iniţialele HBJ. Dar mai important, i-a transmis lui Smith mesajul că Jovanovich era convins că General Cinema este cumpărătorul "potrivit" pentru compania sa. Această din urmă mutare implica un anumit risc, care a făcut ca totul să fie şi mai semnificativ.

În cel de-al doilea caz, cel al disputei asupra terenului dintre cei doi vecini din tribul Arusha din Tanzania, negocierile au înce-

---

"ţintele" erau îmbrăcate diferit. A se vedea în acest sens T. K. Emswiller şi J. E. Willits, "Similarity, Sex and Requests for Small Favors", *Journal of Applied Social Psychology*, vol. 1 (1971), pag. 284-291. La acelaşi rezultat s-a ajuns, prin mijloace similare, într-un studiu privind strângerea de semnături pe o petiţie împotriva războiului din Vietnam. A se vedea în acest sens P. S. Suedfeld, S. Bochner şi C. Matas, "Petitioner's Attire and Petition Signing by Peace Demonstrators: A Field Experiment", *Journal of Applied Social Psychology*, vol. 1(1971), pag. 278-283

put cu lansarea unor cereri şi acuzaţii extreme de ambele părţi. În limbajul celor din tribul Arusha, vecinii "vorbeau cu muntele". Dar negocierea s-a *încheiat* cu un schimb de daruri: o căpriţă şi nişte bere de casă.

În ambele negocieri darurile au servit unui important scop al comunicării, care a ajutat la edificarea încrederii. Ele au fost simbolurile unei relaţii stabilite între părţi. Ceasul cu monograma HBJ a favorizat iniţierea unei relaţii între doi oameni de afaceri care fuseseră străini unul altuia; capra şi berea au ajutat la restabilirea ordinii într-o relaţie de durată dintre doi vecini.

Favoarea pe care J.P. Morgan i-a făcut-o lui Andrew Carnegie, ferindu-l de pierderea din greşeală a 10.000 de dolari, a avut şi ea rolul unui dar. Şi, ca orice dar, favoarea lui Morgan a pus în mişcare regula reciprocităţii.

Economiştii specializaţi în psihologie comportamentală susţin că darurile — mai ales cele făcute între străini — semnalizează adesea intenţia de a investi într-o relaţie viitoare. Ei citează ca exemple tot felul de situaţii, de la comportamentul nupţial al unor animale până la oferirea de cadouri în cazul unor mari fuziuni de companii, ca în cazul lui HBJ[14]. Darurile, amabilitatea şi atenţia faţă de sentimentele oamenilor sunt căi care ajută la stabilirea şi menţinerea unor relaţii personale strânse. Aceste acte au aceeaşi importanţă simbolică la masa de negociere, chiar şi atunci când relaţiile sunt mai degrabă profesionale decât personale.

Încrederea şi reţelele de relaţii

A treia modalitate de a stabili un anumit grad de încredere la masa de negociere se referă la utilizarea reţelelor de relaţii. Astfel de reţele ne ajută adesea să dobândim acces şi credibilitate în faţa celor pe care dorim să-i influenţăm. Simplul fapt că avem o cunoştinţă comună cu cealaltă parte ne face să părem mai familiari şi să

---

[14] Colin Camerer, "Gifts as Economic Signals and Social Symbols", *American Journal of Sociology*, vol. 94 (supl.) (1988), pag. S180-S214

îndeplinim condiţiile minim necesare instalării încrederii. Dacă oponentul cunoaşte pe cineva care îi poate garanta pentru corectitudinea noastră, acest lucru îi va da chiar mai multă încredere că îl vom trata corect.

Multe culturi ale lumii au idei foarte rafinate şi explicite despre modul de acţiune al reţelelor de relaţii — într-o măsură mult mai mare decât aici, în Occident[15]. Japonezii au un adevărat ceremonial de schimbare a cărţilor de vizită (numite *meishi*), când stabilesc pentru prima dată un posibil contact de afaceri. Ambele părţi se înclină şi ţin cărţile de vizită într-un mod anume, tratând momentul cu mare seriozitate. Astfel procesul de stabilire a relaţiei debutează pe baza unor semnale de respect reciproc[16].

Pe când făceam cercetări în Japonia cu privire la practicile de negociere, am aflat că firmele japoneze îi trimiteau adesea pe tinerii lor angajaţi să colecteze în câteva zile cât mai multe *meishi* cu putinţă. De ce? Pentru că de îndată ce sunt schimbate *meishi*, ambele părţi sunt libere să-şi facă vizite şi să-şi dea telefoane fără nici un impediment. De asemenea, în spaţiul asiatic crearea de relaţii este însoţită obligatoriu de oferirea şi primirea de mici daruri, care subliniază natura relaţiilor respective. În Japonia există chiar şi consultanţi specializaţi, care îi ajută pe oameni să decidă ce fel de cadou este potrivit în fiecare situaţie. O dată depăşit momentul oferirii darului, negocierea devine pur şi simplu un episod al unei asocieri aflate în desfăşurare, în care părţile nu mai au a se teme prea mult de aspectul numit încredere[17].

---

[15] Murray Weidenbaum, "The Bamboo Network: Asia's Family-Run Conglomerates", *Strategy and Business*, nr. 10 (1998), pag. 59-65; Cynthia L. Kemper, "Russian business success is a long-term proposition", *The Denver Post*, 8 iunie, 1997, pag. 14

[16] Ceremonia poate fi destul de elaborată; într-o carte despre afaceri sunt alocate trei pagini doar pentru descrierea acestei ceremonii. A se vedea în acest sens Jon P. Alston, *The Intelligent Businessman's Guide to Japan*. (New York: Charles E. Tuttle, 1990), pag. 39-42

[17] Ibidem, pag. 49-53

În China, aspectele ceremoniale ale creării de relaţii sunt ceva mai puţin formale, dar contactele sunt la fel de importante. Chinezii au chiar şi o denumire specială pentru relaţii: *guanxi* (pronunţat "guan-ci")[18]. După cum precizează o proeminentă publicaţie de afaceri asiatică, "Contactele sunt un fapt de viaţă în afacerile asiatice. Cu un bun *guanxi*, uşile se deschid şi afacerile se încheie. Fără el, cea mai simplă înţelegere se poate dezintegra[19]."

Conotaţiile *guanxi* sunt cele mai puternice în privinţa apartenenţei la o familie. Dar guanxi se extinde şi în afara acestui nucleu, cuprinzând toate relaţiile ce au la baza lor un angajament privind beneficii şi obligaţii reciproce.

Dar cum funcţionează *guanxi*? Un ziar american a publicat recent o povestire tipică. O tânără provenind din a treia generaţie de chinezi stabiliţi în America a renunţat la slujba ei bine plătită din Boston şi a plecat în oraşul Guangzhou din China, în căutare de oportunităţi. După ce a predat timp de câteva luni engleza de zi cu zi unor "chuppies" (care înseamnă "yupies chinezi", adică ceva de genul "tineri profesionişti chinezi din mediul urban"), a decis să-şi deschidă o cafenea şi un bar, în care să vină colegii americani aflaţi la lucru în Guangzhou şi să găsească acolo o atmosferă prietenoasă şi familiară, o pizza pepperoni, o bere şi-o tartă cu brânză ca acasă.

Tânăra avea banii necesari, dar asemenea multor străini care vin să facă afaceri în China, a avut neplăceri în negocierile purtate cu oficialii locali pentru obţinerea autorizaţiilor necesare. După cum povestea mai târziu, "regulile (în China) depind de cine se află în acea zi în spatele ghişeului."

Aşa că a apelat la propriul ei *guanxi* — foştii ei elevi "chuppie", care lucrau în administraţia locală a oraşului Guangzhou. Nici

---

[18] Eric W. K. Tsang, "Can *guanxi* be a source of sustained competitive advantage for doing business in China?", *Academy of Management Executive*, vol. 12, nr. 2 (1998), pag. 64-73

[19] "The 'Guanxi' List 1997", *International Business Asia*, vol. 5, nr. 12 (30 iunie 1997), pag. 11-23

n-a fost nevoie să-i mituiască sau să facă anumite plăţi ilicite, ci doar să-i abordeze şi să le ceară ajutorul. Foştilor elevi le plăcea că sunt prieteni cu americanca şi au văzut în împrejurarea respectivă un prilej de a pătrunde în "reţeaua" ei. Au discutat cu câţiva oficiali, care făceau parte din propriul lor *guanxi* şi rotiţele birocraţiei au început a se învârti. Cafeneaua s-a deschis curând, aşa cum fusese plănuit[20].

Guanxi este atât de important în afacerile asiatice, încât o revistă intitulată *International Business Asia* publică anual un registru propriu, pe care-l numeşte "Lista Guanxi". Această listă conţine asiaticii cu cele mai importante reţele de conexiuni personale. În text se spunea: "Deşi toţi [cei de pe listă] posedă o perspicacitate deosebită în afaceri, o constantă a succesului lor a fost totuşi accesul la cele mai înalte cercuri politice şi de afaceri[21]."

Noi, americanii, avem tendinţa să arătăm un oarecare dispreţ — ba chiar suspiciune — faţă de ideea că mulţi reuşesc datorită "contactelor" lor. În retorica noastră şi în ceremoniile publice îi onorăm pe oamenii pentru ceea ce realizează ei înşişi, şi mai puţin pentru contactele pe care le au. În mass-media occidentală, ideea chinezească de *guanxi* cam miroase a corupţie şi a practici de afaceri murdare. Ceea ce în Asia sau în America Latină e privit ca "dar" la noi e văzut uneori ca "mită" sau "şpagă". Ceea ce acolo e văzut ca exercitarea de către oficialităţile publice a libertăţii de decizie la noi pare încălcare a legii.

Cu toate acestea şi noi, americanii, credem în felul nostru în puterea lui *guanxi*. Suntem doar mai puţin sinceri în această privinţă. Una dintre primele mele slujbe de după absolvirea colegiului era la o firmă de consultanţă în domeniul colectării de fonduri, care publica ceva ce ar echivala cu o "Listă Guanxi" americană.

---

[20] A se vedea, în acest sens, Evelyn Iritani, "On the Front Lines: A Handful of U. S. Entrepreneurs Are Battling Bureaucracy and Corruption to Establish Their Niches in China", *Los Angeles Times*, 8 octombrie 1997, pag. D1

[21] "The 'Guanxi' List 1997", *International Business Asia*, pag. 11-21

Firma mea îşi întocmise un registru în care îi trecea pe toţi curatorii, membrii consiliilor de administraţie şi directorii executivi ai tuturor fundaţiilor mari şi ai altor asociaţii nonprofit care reprezentau surse pentru strângerea de fonduri în Statele Unite. Registrul includea orice fărâmă de informaţie pe care o putem aduna din surse publice despre oamenii respectivi: soţiile lor, facultăţile şi cursurile postuniversitare pe care le absolviseră, cluburile şi asociaţiile în care erau membri, interesele şi pasiunile lor.

Erau fundaţii cu programe foarte serioase, care se ocupau de probleme grave precum deficitul mondial de alimente, drepturile omului şi tratamentul cancerului. Dar registrul nostru se vindea an de an până la epuizare, pentru că furniza tot felul de ponturi despre reţelele "guanxi" ale elitei celor care decid cum se acordă subvenţiile. Colectorii de fonduri puteau apoi să caute locurile în care propriile lor reţele "guanxi" se suprapuneau cu ale donatorilor. Astfel se găsea punctul de plecare în planificarea abordării unei surse de finanţare. Alte exemple de "guanxi" americane sunt reţelele absolvenţilor de colegiu, relaţiile formate prin activităţile în slujba comunităţii, cunoştinţele comune făcute prin intermediul copiilor, familiei şi aşa mai departe.

Capcanele relaţionale pentru cei neavizaţi

Relaţiile sunt esenţiale pentru succesul unei negocieri prin toate aspectele pe care le-am discutat, dar ele prezintă totuşi şi unele riscuri semnificative. Oamenii cinstiţi, rezonabili, pot cădea uneori pradă trucurilor şi capcanelor întinse de "rechinii" de la masa de negociere. Când miza nu este importantă, a fi victima unor astfel de trucuri nu-i decât un prilej de a dobândi mai multă experienţă: plătim pentru propriile greşeli, iar data viitoare suntem mai atenţi. Dar când miza este importantă, s-ar putea să nu ne mai permitem asemenea lecţii. Iată în continuare câteva capcane uzuale la care trebuie să fim atenţi.

Graba de a arăta încredere

Persoanele cooperante îşi imaginează că majoritatea oamenilor sunt, ca şi ei, obiectivi şi oneşti. Nedorind să pară lacomi sau suspicioşi, îşi asumă, prea devreme, riscuri mari într-o întâlnire de afaceri. Aşa ceva se poate întâmpla când oponenţii solicită din start sume mari de bani sau angajamente serioase, fără să dea suficiente garanţii că îşi vor îndeplini ei înşişi obligaţiile.

În astfel de situaţii, soluţia este să clădiţi încrederea pas cu pas, cu răbdare şi fără grabă. E bine dacă vă puteţi folosi propria reţea de relaţii ca să vă verificaţi oponentul. Dacă acest lucru nu-i posibil, asumaţi-vă numai riscuri mici, înainte de a vă expune unuia mai mare. Vedeţi dacă, în chestiunile mărunte, oponentul se achită şi el de obligaţiile pe care şi le asumă. Dacă trece testul, aveţi un indiciu pe care să vă bazaţi următoarea mişcare.

Capcanele reciprocităţii

"Rechinii" se pricep să manipuleze regula reciprocităţii, declanşând un sentiment de obligaţie unor oamenilor bine intenţionaţi, chiar şi atunci când nu este deloc cazul. Mulţi dintre noi trecem adesea prin aşa ceva, în întâlnirile cu tot felul de manipulatori. De exemplu, cineva vă iese în cale la aeroport şi vă oferă o floare, după care vă solicită o donaţie pentru o acţiune de caritate. Încercaţi să le înapoiaţi floarea, dar ei insistă să o păstraţi. Vă enervează, dar în acelaşi timp vă simţiţi şi obligat. Aceasta nu-i nimic altceva decât o capcană bine meşteşugită a reciprocităţii, concepută să declanşeze donaţii care depăşesc cu mult valoarea florii.

La masa de negociere, feriţi-vă de cei care fac concesii minore, apoi cer în schimb concesii mult mai mari. La fel, feriţi-vă de oamenii care vă oferă un strop de informaţii despre ei, iar apoi vă cer să le dezvăluiţi întreaga poziţie financiară şi structura costurilor firmei dumneavoastră.

Acestea sunt în mod clar schimburi incorecte, dar regula reciprocităţii este atât de puternic întipărită în mulţi dintre noi, încât reacţionăm la forma schimbului mai mult decât la conţinutul

lui. O dată ce partea adversă face o mişcare cooperantă în direcţia noastră, ne simţim constrânşi să răspundem cu reciprocitate şi uneori nu ne luăm răgazul de a aprecia dacă sugestia despre cum să procedăm este într-adevăr prudentă sau potrivită.

Dacă vă simţiţi presat să răspundeţi cu reciprocitate, deşi nu vi se pare că sunteţi tratat prea corect, luaţi o pauză şi apreciaţi întreaga situaţie înainte de a face următoarea mutare. Datoraţi oare ceva celeilalte părţi, sau aţi căzut doar într-o capcană a reciprocităţii?

Negocierea cu prietenii când miza este importantă

Aşa cum am mai spus, atunci când miza este importantă prietenii şi iubiţii sunt parteneri lamentabili de negociere. Dacă au relaţii foarte strânse, oamenii au tendinţa să se bazeze pe regula împărţirii egale a diferenţelor în realizarea înţelegerilor dintre ei. În "jocul ultimatumului" cu cei 100 de dolari, ei împart suta jumate-jumate de fiecare dată, rundă după rundă.

Dar aşa cum arată mulţimea parteneriatelor de afaceri destrămate, o miză foarte importantă poate scoate la suprafaţă rechinul chiar şi din cel mai apropiat prieten sau asociat. Închipuiţi-vă că jocul ultimatumului ar presupune o rundă finală în care miza a fost ridicată la *10 milioane* de dolari. Prietenul dumneavoastră poate alege şi acum ce să vă ofere. Nu credeţi că s-ar putea să fie tentat să vă ofere doar 1 milion de dolari (sau chiar 500.000), închipuindu-şi că nu aţi putea spune nu la aşa o sumă şi că, pentru 9 milioane de dolari, se poate lipsi de prietenia dumneavoastră? Deşi nu prea fac cinste naturii umane, mulţi ar ceda unei asemenea ispite.

Când miza este mare, persoanele care au relaţii apropiate fac bine dacă apelează la ajutor specializat în negocierea aspectelor dificile. S-ar putea ca regulile echităţii (cum ar fi "fiecăruia după participare" sau "fiecăruia după riscurile pe care şi le asumă") să fie mai potrivite în negociere decât împărţirea simplă, jumate-jumate, a câştigului.

Chiar dacă ambele părți acționează cu bună credință, regula egalității lasă de regulă neexplorate domenii largi de valoare. Rezolvarea energică a problemelor poate lesne dezvălui oportunități mai bune de câștig decât simplul compromis. Iar dacă lăsăm grija pentru relațiile dintre noi să ne domine într-o negociere, putem pierde aceste câștiguri potențiale.

Prin urmare, atunci când miza este importantă este bine, de regulă, să se delege sarcina negocierii unor profesioniști. Dacă însă vi se pare o măsură prea conflictuală, puteți apela la un consilier unic, agreat de ambele părți, care să acționeze ca mediator sau intermediar. O astfel de persoană neutră poate garanta folosirea în tranzacție a dozei necesare de imaginație, fără însă a pune în pericol cooperarea viitoare dintre cele două părți.

Rezumat

Factorul relațiilor este o variabilă critică pentru capacitatea dumneavoastră de a reuși ca negociator. Iată câteva idei care vă arată pe scurt cum să obțineți maximum din relațiile dumneavoastră, de fiecare dată când veți negocia.

Factorul relațiilor – lista pașilor de parcurs

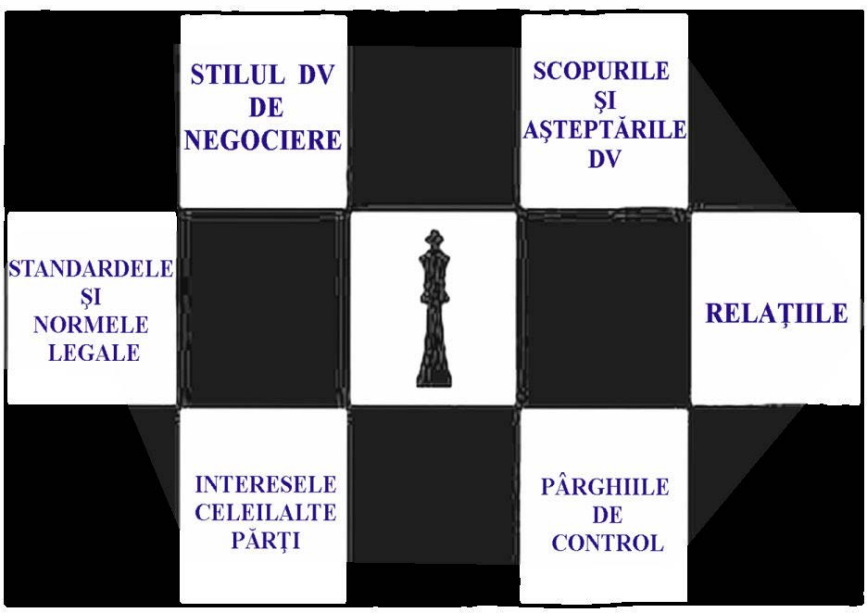
- Câștigați acces și credibilitate prin rețelele dumneavoastră de relații.
- Clădiți relații de lucru cu oponenții, recurgând la pași mici, precum darurile, favorurile, dezvăluirile sau concesiile.
- Evitați capcanele reciprocității și pe cele relaționale, cum ar fi încrederea prematură, sentimentul de vinovăție indus de ceilalți și amestecarea afacerilor importante cu amiciţiile personale.
- Întotdeauna urmați "regula reciprocității":
  - fiți loial și demn de încredere;
  - fiți corect cu cei care sunt corecți cu dumneavoastră;
  - când oponentul vă tratează incorect, aduceți-i la cunoștință acest lucru.

5

Al cincilea fundament: Interesele celeilalte părți

"Nu pe bunăvoința măcelarului, berarului sau brutarului contăm ca să ne obținem cina, ci pe grija lor față de propriile interese."
— ADAM SMITH (1776)[1]

"Dacă există un secret al succesului, acesta constă în abilitatea de a-ți însuși punctul de vedere al celuilalt și de a vedea lucrurile și din perspectiva lui, și din cea proprie."
— HENRY FORD[2]



---

[1] Adam Smith, *An Inquiry into the Nature and Cause of the Wealth of Nations* (Oxford: Oxford University Press, 1993), pag. 22

[2] Nu am reușit să aflu sursa originară a acestui citat, dar el este atribuit lui Henry Ford de către Dale Carnegie în lucrarea *How to Win Friends and Influence People*, rev. ed. (New York: Pocket Books, 1981), pag. 37. Citatul

Negociatorii eficienţi posedă o foarte importantă trăsătură: capacitatea de a vedea lumea din punctul de vedere al celeilalte părţi. Ca să reuşim în negociere, trebuie să învăţăm să ne întrebăm în ce fel ar putea oponentul să-şi servească propriile interese, ajutându-ne pe noi să ne realizăm scopurile. Apoi trebuie să aflăm de ce ar putea oponentul să spună "nu", ca să reuşim să-i respingem cât mai multe dintre obiecţiile pe care le-ar putea avea. A înţelege ceea ce vrea într-adevăr oponentul este un lucru esenţial pentru o negociere bazată pe informaţie — şi nu este atât de uşor pe cât pare.

Am consiliat cândva conducerea unui spital din Statele Unite, în care se desfăşura testarea clinică a unui medicament nou, realizat de o firmă farmaceutică. Testele respective se încadrau în procedura obligatorie de înregistrare a medicamentului la Administraţia Alimentelor şi Medicamentelor (FDA) a Statelor Unite. Dar firma farmaceutică respectivă (care nu era americană) refuza să urmeze recomandările FDA privind modul de desfăşurare a testării. FDA dorea utilizarea unui anumit tip de formular de exprimare a consimţământului pacienţilor participanţi la experiment, pe când firma străină insista să folosească propriul formular. Divergenţa ameninţa întregul proiect, deoarece FDA putea până la urmă să respingă toate rezultatele studiului, dacă se foloseau alte formulare decât cele agreate.

Chestiunea era cu atât mai bizară, cu cât spitalul şi firma străină aveau aceleaşi interese majore. Ambele doreau să vadă proiectul ajuns la un final reuşit, dat fiind că erau puse în joc milioane de dolari, dar şi reputaţia profesională a ambelor părţi.

Negocierea purta cu ea toate semnele dezastrului, până când i-am cerut directorului de cercetare al spitalului să-mi spună cine este persoana care ia decizii în firma de medicamente şi care se

---

are o conotaţie ironică, dată fiind împotrivirea categorică a lui Henry Ford faţă de ideea modificării designului modelului T al gamei Ford, chiar şi atunci când clienţii au început să ceară constructorilor de automobile o mai mare varietate de modele.

opune formularului FDA. Solicitarea mea l-a forţat pe director să-şi îndrepte atenţia asupra unei persoane anume, nu asupra "clientului", în general. Am aflat că persoana care lua deciziile respective era un medic instruit în străinătate, care nu avea nici o experienţă medicală în Statele Unite. Apoi am întrebat de ce refuza medicul respectiv formularele americane.

Dintr-o dată, au început să apară o sumedenie de clarificări. În primul rând, medicul străin ştia cum lucrează agenţia din ţara sa, adică echivalenta FDA-ului; în plus, acea agenţie n-ar fi refuzat să avizeze un asemenea studiu numai din cauza folosirii altui tip de formular. Apoi am mai aflat că spitalul era reprezentat la negocieri de un manager de proiect din eşalonul mediu, care nu avea nici o instruire medicală şi-i lipsea credibilitatea profesională în ochii medicului străin. Medicii, ca profesionişti, au o gândire foarte ierarhică, tendinţă accentuată în cazul respectiv de cultura naţională a medicului. În sfârşit, directorul de cercetare afirma că tipul de formular pe care dorea firma străină să-l utilizeze explica (cel puţin în opinia lui) succesul pe care îl avusese aceasta în atragerea pacienţilor la studiul respectiv — un factor critic pentru teste.

Plecând de la aceste idei, care nu aveau nimic de-a face cu vreun conflict între părţi, am ajuns la o serie de recomandări. Situaţia putea fi încadrată ca o problemă de convingere. Exista un medic străin care lucra pentru firma client şi căruia trebuia să i se ofere argumente convingătoare dintr-o sursă credibilă (preferabil un medic din propria ţară, dar care să cunoască bine procedurile americane de aprobare a medicamentelor), argumente care să-i demonstreze că recomandările FDA erau cât se poate de serioase. Spitalul avea o serie de contacte cu medici din străinătate. Aşa că au început să se învârtă tot felul de rotiţe, piedicile puse în negociere au fost înlăturate şi s-a ajuns la strategia de care era nevoie ca să se poată merge mai departe.

Descoperiţi scopurile urmărite de oponent

Ed Crutchfield, fost CEO la una dintre cele mai dinamice bănci din Statele Unite, First Union Corporation – un om cu peste optzeci de achiziţii realizate – arăta cândva care este cel mai bun mod de a te pregăti pentru o negociere. După cum spunea el: "Trebuie să ieşi în afara propriilor dorinţe şi nevoi şi să afli tot ce poţi despre ceea ce este semnificativ pentru cealaltă parte. Şi nu-i vorba întotdeauna de încă un miliard de dolari[3]." Întreprinzătorul H. Wayne Huizenga urmează o abordare similară. Descriind cum se pregătea Huizenga de negociere, unul dintre colegii lui spunea: "Se pricepe la achiziţii deoarece ştie cum să-i trateze pe oameni. Îi studiază îndelung pe cei aflaţi de cealaltă parte a mesei, se gândeşte la ei – şi uneori îşi schimbă opiniile de la o zi la alta tocmai pentru că se gândeşte atât de mult la ceilalţi...[4]"

Negociatorii eficienţi fac uz de o gamă largă de talente. De la liderii cei mai pricepuţi ei împrumută deprinderea de a se angaja ei înşişi în realizarea unor ţeluri concrete, ambiţioase. De la avocaţii buni îşi însuşesc deprinderea de a pune la punct argumente bazate pe standarde şi norme. De la agenţii de vânzări eficienţi îşi însuşesc darul de a preţui relaţiile şi de a vedea lumea aşa cum o văd cei pe care încearcă să-i influenţeze. Cercetările arată că abilitatea de a înţelege lucrurile din perspectiva oponentului de negociere poate fi cel mai important talent şi, totodată, unul dintre cele mai dificil de pus în practică.

De ce este atât de greu să ne punem în locul oponentului? Din trei motive. Mai întâi, cei mai mulţi oameni suferă, într-o măsură mai mare sau mai mică, de o limitare comună, normală. Vedem lumea prin prisma propriilor interese. Dacă suntem în favoarea

---

[3] Melissa Wahl, "1st Union chief's nerveracking wait for CoreStates", *Philadelphia Inquirer*, 26 noiembrie 1997, pag. D1.

[4] Gail DeGeorge, *The Making of Blockbuster* (New York: John Wiley & Sons, 1996), pag. 48. Pentru mai multă claritate, am trecut acest citat la timpul prezent.

reformei sistemului de asistenţă socială, avem tendinţa să reţinem numai relatările despre cum reuşesc oamenii să înşele sistemul de asistenţă socială. Dacă privim în sens invers, suntem atenţi mai ales la relatările despre suferinţa celor fără adăpost şi despre cât de rău va evolua situaţia dacă se schimbă politicile de asistenţă socială.

Teoreticienii negocierii numesc acest aspect *percepţie partizană*[5]. Aceasta a fost principala problemă în cazul spitalului unde se desfăşura testarea clinică de mai sus. Cei de acolo presupuneau că tot ce făceau ei era "corect", iar ceea ce făcea clientul era "greşit" Ce trebuiau ei să facă era să dea un pas înapoi şi să admită că nu înţeleg modul de gândire al clientului. Indiferent care e problema într-o negociere, putem fi aproape siguri că ambele părţi contribuie la ea[6].

În al doilea rând, chiar şi cel mai conciliant om vine la negociere cu o oarecare atitudine competitivă. Prin definiţie, la masa negocierii există aspecte divergente. În mod firesc în timpul pregătirii ne concentrăm asupra intereselor divergente şi analizăm conduita oponenţilor printr-un filtru competitiv. Cei din conducerea spitalului presupuneau că de cealaltă parte a mesei trebuie să existe anumite interese contrare, care stăteau în calea desfăşurării studiului. Se simţeau blocaţi pentru că nu-şi puteau imagina despre ce era vorba. Doar când au pus o întrebare deschisă, de genul "de ce oare spun NU?", au început ei să identifice interesele personale care provocau întârzieri.

---

[5] Leigh A. Thompson, "They Saw a Negotiation: Partisanship and Involvement", *Journal of Personality and Social Psychology*, vol. 68 (1995), pag. 839-853

[6] În realitate, cei mai mulţi negociatori cred nu doar că ceilalţi sunt ca ei, ci cred, de asemenea, că ceilalţi nu sunt la fel de flexibili, consecvenţi, competenţi, corecţi, oneşti sau cooperanţi – pe scurt – cred că ceilalţi sunt ca ei, numai că "nu la fel de buni". A se vedea în acest sens Max H. Bazerman şi Margaret A. Neale *Negotiating Rationally*. (New York: Free Press, 1992), pag. 61.

Specialistul în negociere Max Bazerman a confirmat, într-o serie de studii pe care le-a întreprins, tendința oamenilor de a se fixa asupra aspectelor competitive ale negocierii. Bazerman și colegii săi au arătat că oamenii pornesc de la ideea că negocierea este ceva de genul împărțirii unei plăcinte finite. Totuși, dacă se găsește un limbaj comun și se descoperă interese nonconflictuale, există adesea șansa de a face plăcinta mai mare. Abordarea rezolvării de probleme, ca în problema meseniilor care stau pe scaune în jurul unei mese (capitolul 1), este un bun exemplu, care ilustrează cum se poate crea o plăcintă mai mare[7]. Privind dincolo de soluția evidentă, de compromis, a împărțirii celor 1000 de dolari, până la posibilitatea ca ambele părți să obțină 1000 de dolari dacă se mișcă suficient de repede, rezolvitorul de probleme creează valoare pentru ambele părți. În capitolele 8 și 9 vom vedea cum ne poate ajuta procesul de negociere să creăm mai multă valoare pentru ambele părți.

În al treilea rând, însăși dinamica procesului de negociere vine adesea în sprijinul găsirii intereselor comune, o dată începute discuțiile. Profesorul Leigh Thompson a analizat, împreună cu un coleg, treizeci și două de studii publicate privind negocierea, în care fuseseră implicați peste cinci mii de participanți, încercând să descopere în ce măsură reușesc oamenii să găsească priorități și interese comune în negocierile complexe. Rezultatele au fost izbitoare: cel puțin în condiții de laborator, în aproximativ 50% din cazuri oamenii nu au reușit să identifice scopuri comune de negociere[8].

Cea mai mare confuzie se creează pentru că părțile încearcă să se înșele reciproc în timpul procesului, pretinzând că acceptă un compromis, deși primesc exact ceea ce doriseră. Alte confuzii vin de la persoanele care nu arată explicit care le sunt interesele și

---

[7] Ibidem pag. 16-22

[8] Leigh Thompson, *The Mind and Heart of the Negotiator*. (Englewood Cliffs, N.J.: Prentice Hall, 1998), pag. 49

motivaţiile reale[9]. În cazurile acestora, găsirea unui limbaj comun depinde de cealaltă parte. De exemplu, cu greu ne-am putea imagina că medicul străin din exemplul cu spitalul i-ar spune oponentului: "Nu vreau să vă ascult, pentru că nici cultura, nici statutul dumneavoastră nu vă recomandă, aşa că nu vă puteţi ridica la nivelul standardelor mele." A fost nevoie de un efort de imaginaţie din partea americanilor ca să descopere această problemă. Ei au avut nevoie mai întâi să-şi observe propria frustrare, să înţeleagă motivele disconfortului afişat de medicul străin şi apoi să formuleze posibile ipoteze care să le explice conduita acestuia. Mulţi nici măcar nu sunt dispuşi să parcurgă toţi aceşti paşi.

Cu toate aceste bariere, nu este deloc surprinzător că multora le e greu să se concentreze, într-o negociere, asupra intereselor oponentului. Merită oare să depună un efort, câteodată substanţial, pentru găsirea unui limbaj comun? Rezultatelecercetărilor efectuate susţin foarte ferm că acest efort aduce câştiguri considerabile, atâta vreme cât participanţii la negociere nu-şi uită propriile scopuri, în entuziasmul de a-şi trata favorabil oponenţii.

Abordarea planificată adoptată de negociatorii experimentaţi

Studiul lui Rackham şi Carlisle cu privire la negociatorii profesionişti englezi, discutat în capitolul 1, sprijină această idee: cu cât un negociator este mai experimentat, cu atât este mai probabil să se concentreze, în etapa de planificare, asupra zonelor de limbaj comun, incluzând posibilele acorduri la care s-ar putea ajunge

---

[9] Walter Morley Balke, Kenneth Hammond şi G. Dale Meyer, "An Alternative Approach to Labor – Management Relations", *Administrative Science Quarterly*, vol. 18 (1973), pag. 311-327

între părți[10]. Ceea ce face ca acest studiu să fie neobișnuit e faptul că autorii lui au ascultat cum s-au desfășurat peste cincizeci și șase de ședințe de planificare a unor negocieri reale, la care participau circa cincizeci de negociatori. Studiul stabilise în prealabil că subiecții aveau aptitudini și experiență în negociere la un nivel foarte înalt. Ulterior, sesiunile de planificare în care erau implicați negociatori foarte experimentați au fost comparate cu rezultatele unora conduse de negociatori considerați de colegii lor ca având valoare medie.

Dar atenție: ambele grupuri de negociatori, atât cei foarte experimentați, cât și cei de valoare medie, au petrecut mai mult timp concentrându-se asupra propriilor scopuri și asupra zonelor de conflict potențial cu partea adversă, decât asupra căutării unei "plăcinte mai mari". Totuși negociatorii mai experimentați au alocat aproape de patru ori mai mult din timpul lor de planificare a ședinței, în total 40%, zonelor de interes comun sau complementar — adică teritoriului comun sau cel puțin neconflictual dintre parteneri. Grupul negociatorilor mai puțin experimentați s-a concentrat asupra teritoriului comun doar aproximativ 10% din timpul lor și au irosit restul de 90% imaginându-și cum să ridice pretenții, rezultate din pozițiile conflictuale, asupra unor aspecte cum ar fi prețul, puterea sau controlul, sau cum să se apere de astfel de pretenții[11].

Concentrarea negociatorilor experimentați asupra zonelor comune a dus la o altă diferențiere semnificativă între cele două grupuri. Negociatorii experimentați au elaborat în cadrul etapei

---

[10] Neil Rackham și John Carlisle, "The Effective Negotiator — Part 1: The Behavior of Successful Negotiators" *Journal of European Industrial Training*, vol. 2, nr. 6 (1978), pag. 6-11; Neil Rackham și John Carlisle, "The Effective Negotiator — Part 2: Planning for Negotiations" *Journal of European Industrial Training*, vol. 2, nr. 7 (1978), pag. 2-5

[11] Numai 11% dintre comentariile negociatorilor mai puțin experimentați s-au concentrat asupra unor interese comune. Rackham și Carlisle, partea a 2-a.

planificării aproape de două ori mai multe propuneri de acorduri posibile decât grupul celor mai puţin experimentaţi. În plus, au părut să se străduiască mai mult să anticipeze opţiunile oponenţilor lor. O trăsătură comună ambelor grupuri era pregătirea formală a participanţilor. În nici un grup nu erau prea mulţi participanţi cu pregătire superioară în domeniul afacerilor sau dreptului. Pe scurt, ca să fii un negociator experimentat nu este neapărat nevoie să ai o educaţie anume, ci trebuie să ai experienţă, discernământ şi imaginaţie. Studiile de laborator au confirmat faptul că persoanele care sunt capabile să determine interesele adversarilor cu mai mare acurateţe obţin rezultate evident mai bune decât cele care se focalizează numai asupra propriilor scopuri[12].

Dată fiind importanţa concentrării asupra intereselor oponentului pentru ducerea la bun sfârşit a unei tranzacţii, cum ar trebui procedat? Iată o serie de paşi care vă vor ajuta să vă focalizaţi asupra a ceea ce doreşte oponentul şi asupra modului în care puteţi folosi interesele respective ca să avansaţi spre realizarea propriilor scopuri:

1. Identificaţi decidentul.
2. Căutaţi un teritoriu comun: cum ar putea fi în interesul oponentului să vă ajute să vă îndepliniţi scopurile?
3. Identificaţi interesele care ar putea împiedica un acord: de ce ar spune oponentul "nu"?
4. Căutaţi soluţii puţin costisitoare, care ar putea rezolva problemele oponentului, sprijinindu-vă în acelaşi timp şi pe dumneavoastră în realizarea propriilor scopuri.

---

[12] Leigh Thompson, "Information Exchanged in Negotiation", *Journal of Experimental Social Psychology*, vol. 27 (1991), pag. 161-179; Leigh Thompson şi T. DeHarpport, "Social Judgement, Feedback and Interpersonal Learning", *Organizational Behavior and Human Decision Processes*, vol 58, nr. 3 (1994), pag. 327-345; Leigh Thompson şi R. Hastie, "Social Perception in Negotiation", *Organizational Behavior and Human Decision Processes*, vol 47, nr. 1 (1990), pag. 98-123.

Identificarea decidentului

Ca să înţelegeţi ce doresc oponenţii, trebuie mai întâi să aflaţi care dintre persoanele aflate de cealaltă parte a mesei este *cea care decide*. Companiile şi instituţiile dispun de strategii, obiective şi relaţii, dar aşa cum am văzut din exemplul cu spitalul şi testarea medicamentului străin, de negociat negociază numai *oamenii*. Negocierea este pusă în mişcare de interesele factorilor de decizie, incluzând aici aspectele legate de statutul personal, respectul de sine şi dorinţa de autorealizare. Eu unul sunt de-a dreptul uluit de cât de des uită oamenii să identifice aceste persoane cheie înainte de a începe să negociezel

La şcoala de afaceri, orice grupă de MBA nou înfiinţată porneşte pe un drum de doi ani de zile cu un singur scop: obţinerea unei slujbe bune după absolvire. În al doilea an de studiu, cursanţii îşi petrec cea mai mare parte din timp în interviuri şi în zboruri de-a lungul şi de-a latul ţării, iar ofertele concrete încep să apară de-abia în ultimul semestru.

În fiecare an sunt abordat de o mulţime de studenţi îngrijoraţi, aflaţi în etapa finală a vânătoarei de locuri de muncă. Îmi cer sfaturi despre cum să trateze elementele negociabile precum salariul, prima de angajare, cheltuielile de mutare şi altele asemenea.

Prima mea întrebare este "cu cine negociaţi?" Aproape întotdeauna aflu că discută cu persoane aflate în poziţii oarecare în firmele respective, cum ar fi directorul de resurse umane sau coordonatorul departamentului de recrutări. Dar acestea sunt persoanele care, de regulă, aplică deciziile de angajare luate de *alţii*. Aşa că îi întreb: "Există în firma respectivă cineva cu putere de decizie suficient de mare care să vă cunoască şi să vrea să vă aibă acolo pe *dumneavoastră*, nu pe oricare alt candidat?" Şi-i văd imediat cum se luminează: îşi dau seama că trebuie să ia iniţiativa în procesul de negociere şi să-şi aleagă ei omul cu care să discute, un om care să poată lua sau să poată influenţa deciziile de angajare şi care să aibă nevoie de serviciile lor.

Un absolvent MBA pe care l-am îndrumat cu câţiva ani în urmă a reuşit să-l convingă pe noul său angajator (o firmă sud americană

care nu angajase niciodată până la el un absolvent MBA) să-i achite în întregime taxele de şcolarizare acumulate, ca parte a pachetului de beneficii pe care urma să-l primească. A obţinut aceste condiţii extraordinare pentru că a aranjat să se întâlnească faţă în faţă cu proprietarul firmei în holul unui aeroport, a apelat la înţelegerea unui om care fusese el însuşi împovărat de datorii în timpul studenţiei şi i-a arătat ce va însemna o asemenea concesie pentru devotamentul lui faţă de noua companie. Apelul lui a fost convingător pentru că s-a străduit să-l facă direct în faţa persoanei care lua decizia finală în firmă şi pentru că l-a formulat în termenii experienţei şi interesului celeilalte părţi.

Căutaţi un teritoriu comun: cum ar putea fi în interesul oponentului să vă ajute să vă îndepliniţi scopurile?

După ce vă faceţi o idee clară despre persoana aflată de cealaltă parte a mesei, gândiţi-vă atent care ar putea fi nevoile şi interesele acesteia. Aveţi vreun interes comun? În ce fel ar putea o propunere ce corespunde propriilor dumneavoastră scopuri să fie o opţiune avantajoasă şi pentru cealaltă parte?

O cale excelentă de a explora interesele oponentului este oferită de "metoda schimbării rolului". Să presupunem că negociaţi cu şeful dumneavoastră o promovare. Metoda schimbării rolului înseamnă să vă închipuiţi pentru un timp că dumneavoastră sunteţi şeful. Cereţi soţiei, unui coleg sau unui prieten să joace rolul dumneavoastră. După ce vă informaţi pe scurt partenerul despre ce e vorba, interpretaţi sceneta discutării promovării. Stând în scaunul "şefului", întrebaţi-vă: "Cum mi-ar sluji interesele faptul că l-aş ajuta pe acest angajat să-şi realizeze propriile ţeluri?" După încheierea scenetei, notaţi-vă motivele pentru care consideraţi că a avea sens, din punctul de vedere al şefului, să vă promoveze. Vorbiţi cu colegul despre concluziile la care aţi ajuns. Încercaţi să descoperiţi astfel ce anume ar putea gândi şeful, de fapt.

De obicei, există o fundaţie solidă de interese comune, pe care puteţi construi o propunere convingătoare. De fapt, chiar şi cea mai conflictuală situaţie poate să ascundă un miez surprinzător de mare de interese comune sau neconflictuale.

Un director pe care-l cunosc a fost implicat recent într-o negociere dificilă, desfăşurată în câteva spitale din New England cu privire la o posibilă fuziune. În deschiderea întâlnirii, una dintre părţi a adus un topor cât toate zilele, pe care l-a pus pe masa de negociere spunând: "Iată cu ce vom fi înarmaţi în lupta cu concurenţa, dacă reuşim să încheiem această înţelegere!". Acest episod atestă într-adevăr ce concurenţă brutală este pe piaţa sistemului de sănătate din Statele Unite, unde un topor poate fi văzut ca simbol al intereselor comune! Dar acest gest i-a făcut pe negociatori să se concentreze asupra unui punct de pornire comun.

Să luăm situaţia consumatorului. Cei mai mulţi dintre noi ne închipuim că firmele care ne vând bunuri şi servicii au interese diferite de ale noastre în aspectele legate de preţuri. Noi vrem să plătim mai puţin, iar vânzătorii vor să le plătim mai mult. E adevărat, dar asta nu acoperă întreaga problemă. Surprinzător, multe companii de vânzări mai au un interes, care adesea îl depăşeşte cu mult pe cel privind un preţ cât mai mare: ele au interesul să ne păstreze ca pe nişte clienţi satisfăcuţi. Iar acest interes este şi al dumneavoastră, lucru care vă permite să le cereţi tot felul de facilităţi.

Unul dintre studenţii mei de la cursul de negociere a iniţiat recent un experiment interesant. După ce a ascultat prelegerea mea despre interesele comune, a apelat numerele gratuite ale tuturor publicaţiilor la care era abonat, ca să ceară reduceri. Dar atenţie: nu i-a ameninţat pe cei de acolo că-şi întrerupe abonamentul, ci doar le-a cerut să-i acorde cea mai mare reducere pe care o acordau altor clienţi. În câteva rânduri a fost îndrumat să se adreseze unui supervizor, dar în cele din urmă toate redacţiile i-au acordat reduceri. Şi asta pentru că doreau să le rămână un client satisfăcut.

Când le-a povestit colegilor de grupă despre succesul său, unul dintre ei i-a spus că a încercat acelaşi tip de experiment, dar la magazinul universal Macy's. Avea nevoie să-şi cumpere iute o

cravată şi ochise una la Macy's, unde era client obişnuit. Întrucât tema pe care le-o dădusem la curs era "să se tocmească", studentul a solicitat o reducere de 10%, pe motiv că cravata era cam şifonată. Vânzătoarea a cam căzut pe gânduri şi i-a spus că nu intră în strategia magazinului să acorde reduceri. Dar studentul meu a perseverat cu mult tact şi a obţinut curând o reducere de 10%. Un al treilea student a povestit că soţia lui lucrase într-o vreme la magazinul Bloomingdale's. Din câte spunea ea, responsabilul de etaj este autorizat să acorde reduceri între 5 şi 15% la mai multe articole scumpe, dacă prin asta asigură satisfacţia clientului.

La sfârşitul semestrului, grupa avea un fel de concurs, în care se alegea cea mai bună întâmplare legată de obţinerea unei reduceri pentru asigurarea satisfacţiei clientului. Premiul l-a obţinut una dintre studente, care obţinuse o reducere de 350 de dolari la cumpărarea unei rochii de mireasă de la un mic butic de lux cu articole de nuntă.

În lumea relaţiilor tip business-to-business, se aplică între vânzători şi clienţi acelaşi principiu al satisfacerii clientului, chiar dacă sumele sunt mult mai mari. Revista *Business Week* anunţa recent că, în ultimul timp, cumpărătorii au devenit negociatori din ce în ce mai pricepuţi, solicitând şi primind diverse concesii, cum ar fi încheierea unor înţelegeri pe termen lung cu promisiunea de a nu li se pretinde pe parcurs "măriri de preţuri", îmbunătăţirea calităţii fără plăţi suplimentare, servicii post vânzare gratuite, actualizări şi clauze financiare favorabile. Într-o piaţă competitivă, interesul comun al păstrării clientului mulţumeşte o uriaşă sursă de valoare, fapt ce a determinat revista să-şi intituleze articolul "Cere şi ţi se va acorda reducere."[13]

Ce lecţie învăţăm din aceste întâmplări? Prima e că, pentru multe lucruri par să existe două preţuri – pe pieţele Statelor Unite, dar şi pe oricare altă piaţă din economiile lumii. Există un preţ întreg pentru clienţii uşor de satisfăcut, cărora nu le place să se

---

[13] Ask and It Shall Be Discounted: Business-to-business bargains are becoming a way of life", *Business Week*, 6 octombrie 1997, pag. 116-118.

târguiască, şi există un preţ redus pentru clienţii care se tocmesc. Dumneavoastră din ce categorie de clienţi faceţi parte?

A doua lecţie e că s-ar putea să vi se cuvină servicii care să vă satisfacă mai mult şi în mai multe feluri, lucru de care nu eraţi conştient până acum doar pentru că nu aţi înţeles că, pentru multe firme, asigurarea satisfacţiei clientului este un interes comun, nu conflictual. De fapt, cele mai bune firme cu cele mai bune produse sunt, în mod tipic, cele mai interesate să vă satisfacă. Reţineţi că nu-i nevoie să fiţi insistent sau agresiv ca să faceţi din satisfacţia proprie un element al înţelegerii. E destul să afirmaţi cu politeţe: "V-aş deveni un client realmente mulţumit dacă aţi accepta să..."

Dacă editorii revistelor, magazinele şi alţi furnizori de servicii au interese vitale care sunt comune cu ale clienţilor lor, la fel stau lucrurile şi cu firmele sau oamenii cu care lucraţi. Să spunem, de pildă, că doriţi să amânaţi data la care vă prezentaţi la un nou loc de muncă. Cum faceţi? Aflaţi dacă nu cumva noul dumneavoastră angajator are oricum de aşteptat cu deschiderea unui nou birou sau dacă nu cumva ar avea nevoie să-şi reducă din cheltuielile salariale pe următoarele trei luni, preferând să începeţi lucrul mai târziu. De ce să nu întrebaţi? Sau să spunem că vreţi ca un client nou să vă plătească o factură mare cât mai curând? Întrebaţi. S-ar putea ca departamentul care a făcut achiziţia chiar să aibă nevoie să-şi consume bugetul înainte de sfârşitul anului, iar cei de acolo să fie de-a dreptul fericiţi să vă plătească! Dacă nu întrebaţi, n-aveţi de unde ştii.

Interesele comune sunt "elixirul negocierii", uşurându-vă navigarea printre aspectele în care aveţi divergenţe cu oponentul. Interesele comune, care există în străfundurile oricărei situaţii de negociere, sunt temelia pe care vă puteţi clădi propunerile.

Identificaţi interesele care ar putea împiedica un acord: de ce ar spune oponentul "nu"?

Pentru a vă pregăti cum trebuieca să înfruntaţi obiecţiileoponentului, identificaţi zonele în care se află interesele divergente sau derivate, care l-ar putea face să opună rezistenţă sau să vă respingă propunerile. Într-o negociere aveţi nevoie să *predomine* interesele comune, dar e totodată nevoie şi să anticipaţi obiecţiile

şi dificultăţile posibile, ca să puteţi reacţiona în mod constructiv. În pregătirea negocierii, în cursul exerciţiului cu schimbarea rolului, întrebaţi-vă de ce s-ar putea ca oponentul să reacţioneze negativ la propunerile dumneavoastră, spunând "nu". Răspunsul pe care-l găsiţi la această întrebare ar putea să vă ofere exact acea scânteie de care aveţi nevoie ca să obţineţi acordul.

Desigur, mulţi spun "nu" fiindcă nu lăsaţi suficient de la dumneavoastră în privinţa aspectelor aflate în conflict direct: preţul pe care îl cereţi este prea mare sau cel pe care îl oferiţi e prea mic. Astfel de obiecţii sunt previzibile, iar răspunsul dumneavoastră trebuie să se întemeieze pe elemente precum pârghiile de influenţare de care dispuneţi (capitolul 6), standardele predominante (capitolul 3) sau relaţiile pe care le aveţi (capitolul 4).

Totuşi, într-un număr surprinzător de cazuri, obiecţiile pot avea motive total diferite, pe care nu le-aţi anticipat şi de care s-ar putea nici să nu vă fi păsat prea mult. Adesea, aceste motive au legătură mai curând cu orgoliul, statutul personal sau alte interese nefinanciare ale celor implicaţi în negociere, şi mai puţin cu aspectele instituţionale sau pecuniare explicite, aflate în discuţie. O dată aduse la suprafaţă aceste motive, încercaţi să vă ocupaţi de ele.

De exemplu, în anul 1997, First Union Corporation a achiziţionat CoreStates Financial Corporation cu peste 16 miliarde de dolari – a fost una dintre cele mai mari fuziuni bancare din istoria Statelor Unite[14]. Aproape de finalul negocierilor, devenise clar că Terry Larsen, preşedintele consiliului de administraţie al companiei CoreStates, ezita să recomande încheierea tranzacţiei, deşi Ed Crutchfield de la First Union, el însuşi un om dur, cedase totuşi în mai multe rânduri în faţa solicitărilor financiare ale lui Larsen. Dar aşa cum s-a aflat până la urmă, problema lor nu avea nimic de-a face cu preţul. Larsen era foarte îngrijorat că First Union, o organizaţie din Carolina de Nord, ar putea abandona mai multe

---

[14] Melissa Wahl, "1st Union chief's nerveracking wait for CoreStates", *Philadelphia Inquirer*, 26 noiembrie, 1997, pag. D1.

angajamente caritabile, pe care el şi CoreStates şi le asumaseră în Pennsylvania, New Jersey şi Delaware, adică teritoriul în care opera compania. Lucru care ar fi lovit comunitatea locală şi l-ar fi supus pe Larsen acuzaţiei că a abandonat regiunea în care locuia.

Cele două firme aveau strategii diferite pentru actele de caritate, dar aveau un interes comun în acordarea de sprijin colectiv cauzelor nobile. De îndată ce a descoperit acest aspect, Crutchfield a oferit 100 de milioane de dolari pentru înfiinţarea unei fundaţii comunitare independente, sub administrarea lui Larsen. Fundaţia urma să se ocupe de donaţii în zona acoperită de CoreStates înainte de fuzionare. Cei 100 de milioane de dolari totalizau doar aproximativ 0,5 procente din cei 16 miliarde de dolari cât costa achiziţia – un preţ relativ neimportant plătit pentru o "cheie" care debloca înţelegerea. Având fundaţia la dispoziţia lui, Larsen a început să se arate favorabil fuzionării şi a recomandat consiliului de administraţie să o aprobe. Aşa că, până la urmă, tranzacţia s-a încheiat cu succes.

Căutaţi soluţii puţin costisitoare, care ar putea rezolva problemele oponentului, sprijinindu-vă în acelaşi timp şi pe dumneavoastră în realizarea propriilor scopuri

După ce descoperiţi o parte dintre motivele mai puţin evidente care-l fac pe oponent să refuze înţelegerea, gândiţi-vă ce soluţii mai puţin costisitoare i-aţi putea propune, care să-i înlăture rezervele şi să vă ajute şi pe dumneavoastră, în acelaşi timp, să vă atingeţi scopurile. Încă o dată, nu uitaţi că avem cu toţii tendinţa să presupunem că oponenţii ne spun "nu" fiindcă doresc aceleaşi lucruri pe care le vrem şi noi – bani, putere, riscuri mai mici etc. Negociatorii cei mai buni se străduiesc să-şi înfrângă această tendinţă şi să descopere alte interese, aflate în planul doi, pe care le-ar putea utiliza ca să faciliteze încheierea tranzacţiei.

Exemplul meu favorit[15] de soluţie puţin costisitoare şi creativă, "din afara tiparelor", care i-a facilitat unui negociator întreprin-

---

[15] Jeff Bailey, "Arizona Has Plenty of What Oceanside Needs and Vice Versa", *The Wall Street Journal*, 4 martie 1997, pag. 1.

zător obținerea unei comenzi serioase, se referă la transportul deșeurilor menajere din orașul Oceanside din California. O tânără pe nume Kelly Sarber, reprezentanta unei companii din Arizona care se ocupa de transportul deșeurilor menajere, a reușit să obțină un contract cu primăria orașului Oceanside. Concurența din partea altor firme era acerbă, se anunța un adevărat război al ofertelor, darea a reușit să convingă municipalitatea din Oceanside să-i accepte oferta de a transporta gunoiul afară din oraș cu 43 de dolari pe tonă, deși cerea cu 5 dolari mai mult decât concurenții. Cum a reușit ea să facă așa ceva?

Pentru că în timpul ei liber era un surfer pasionat, Kelly Sarber știa că plajele din Oceanside, care erau o importantă sursă de venituri din turism și afaceri imobiliare, sufereau de o eroziune lentă, dar sigură. Rampele de gunoi folosite de compania ei se aflau în zonele deșertice din Arizona — și dacă există ceva din plin în deșert, acesta este nisipul! Sarber a câștigat contractul cu municipalitatea din Oceanside la un preț mai mare decât alți ofertanți pentru că s-a obligat ca mașinile care transportă gunoiul afară din oraș să revină înapoi încărcate cu nisip curat și proaspăt din Arizona, pe care să-l descarce pe plajele tot mai mici ale orașului. Deși municipalitatea din Oceanside dorea servicii de salubritate cât mai ieftine, Kelly Sarber a reușit să câștige contractul la o valoare mai mare decât alții pentru că a demonstrat că înțelege ce probleme are orașul cu plajele și cu turismul.

Povestea lui Kelly Sarber este instructivă și din alt motiv. Dacă reușiți să identificați interesele oponentului, nu sunteți departe de a înțelege exact ce anume să-i oferiți din ceea ce puteți. Și, așa cum vom vedea în următorul capitol, cu cât oponentul are mai multă nevoie de ceea ce aveți de oferit și cu cât ar simți mai acut pierderea pe care i-ați cauza-o dacă ați părăsi masa de negociere, cu atât aveți mai multe pârghii să-l faceți să vă accepte termenii.

Rezumat

A descoperi ce anume îl preocupă pe oponent pare simplu, dar atitudinea noastră elementară faţă de negociere face acest lucru surprinzător de dificil. Mulţi oameni au tendinţa să considere că interesele celorlalţi sunt în conflict cu cele proprii. Îşi restrâng astfel câmpul vizual la aspectele care îi deranjează pe *ei*, uitând că oponentul are adesea propriile sale probleme, bazate pe propria viziune asupra lumii.

Cei mai buni negociatori îşi învinge această tendinţă, încercând cu o curiozitate asiduă să afle ce anume îi motivează cu adevărat pe oponenţii lor. De fapt, cercetările arată chiar că îşi petrec de patru ori mai mult timp decât negociatorii medii, gândind strategic la felul cum văd *oponenţii* lumea.

Lecţia este simplă: aflaţi care sunt interesele comune, care îi pot motiva pe negociatorii aflaţi de cealaltă parte a mesei să vă accepte propunerile, şi cercetaţi motivele pentru care ar putea aceştia să spună "nu". Astfel de investigaţii vă vor ajuta să vă pregătiţi şi să puneţi în ordine acţiunile din timpul negocierii. Insistaţi în primul rând pe interesele comune, iar apoi cercetaţi obiecţiile oponentului, una câte una, şi încercaţi să le răspundeţi, oferind de la început concesii mai puţin costisitoare. În momentul în care veţi pătrundeţi în zonele în care aveţi interese într-adevăr şi semnificativ conflictuale, veţi fi câştigat avântul necesar continuării discuţiei. Veţi avea, de asemenea, o poziţie mai bună pentru a vă exploata pârghiile de influenţare, adică subiectul pe care-l vom parcurge în capitolul ce urmează.

Explorarea intereselor oponentului – lista paşilor de parcurs

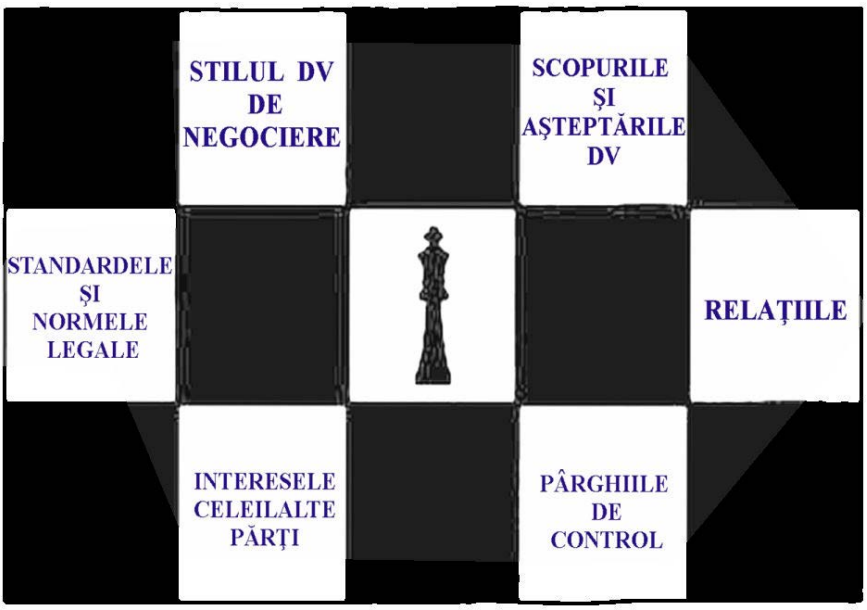
- Localizaţi decidentul.
- Aflaţi cum ar putea fi în interesul oponentului să vă ajute să vă îndepliniţi scopurile.
- Aflaţi de ce ar spune oponentul "nu".
- Căutaţi soluţii puţin costisitoare care ar putea înlătura obiecţiile oponentului.

6

Al şaselea fundament: Pârghiile de control

"Orice motiv pentru care cealaltă parte vrea sau are nevoie de o înţelegere este pentru mine o pârghie – cu condiţia să-l ştiu şi eu."[1]
– BOB WOOLF

"Ajungeţi mai departe cu o vorbă frumoasă şi-un pistol decât doar cu o vorbă frumoasă."
– ATRIBUIT GANGSTERULUI AMERICAN AL. CAPONE[2]



[1] Bob Woolf, *Friendly Persuasion: How to Negotiate and Win.* (New York: Berkley Books, 1990), pag. 129.

[2] Ibidem, pag. 129-130.

Cred că aţi început deja să vă simţiţi mai sigur pe dumneavoastră în problemele de negociere. Cunoaşteţi mai multe despre stilurile de negociere personale, despre scopuri, relaţii şi interese. Dar cel mai important factor pentru negocierile cu miză importantă se află încă înaintea noastră. Este vorba de al şaselea fundament al unei negocieri eficiente: pârghiile de control. Pârghiile înseamnă forţa dumneavoastră nu doar de a încheia o înţelegere, ci şi de a o obţine în condiţiile impuse de dumneavoastră. Cercetările au arătat că, dacă deţine anumite pârghii, chiar şi un negociator mediu se descurcă destul de bine, în timp ce în lipsa lor, doar negociatorii foarte experimentaţi reuşesc să-şi îndeplinească obiectivele[3]. Partea care posedă pârghii de control este mai sigură pe sine; partea care nu le are este de regulă nervoasă şi nesigură. Iată câteva relatări despre negocieri care ne ilustrează ce înseamnă pârghiile.

Exemplul 1

Acum câţiva ani, o companie aviatică importantă se confrunta cu o mare problemă[4]. Flotila sa de avioane era învechită şi se simţea nevoia achiziţionării câtorva avioane de ultimă generaţie. Dar care era necazul? Compania împrumutase recent o mare sumă de bani ca să achite achiziţia unei firme şi nu-i mai rămăsese destui ca să mai cumpere şi avioane noi. La acea vreme existau doi producători majori, Boeing şi McDonnell Douglas, care deţineau de fapt monopolul asupra vânzărilor de avioane din Statele Unite, iar aceştia nu erau interesaţi să facă afaceri cu un client fără bani.

Dar după vreo câteva luni de când se confruntau cu această problemă, preşedintele consiliului de administraţie al companiei aeriene anunţa mândru că vor fi achiziţionat cincizeci de avioane

---

[3] Chester L. Karrass, *The Negotiating Game*, rev. ed. (New York: Harper Business, 1992), pag. 20-22.

[4] Această povestire este preluată din lucrarea lui Mathew Lynn, *Birds of Prey, Boeing vs. Airbus: A Battle for the Skies*, rev. ed. (New York: Four Walls Eight Windows, 1997), pag. 120-122.

dintre cele mai moderne, în urma unei înţelegeri a cărei valoare se plasa undeva în apropierea sumei de un miliard de dolari. Cum a fost el în stare să obţină un rezultat atât de remarcabil?

Răspuns: exista un *al treilea* mare producător de avioane, consorţiul european Airbus, care avea de vânzare un nou tip de avion. Trecuse însă un an întreg fără ca Airbus să fi vândut măcar un singur aparat. Mai important, şefii de la Airbus vedeau în piaţa SUA un element decisiv pentru viitorul consorţiului, întrucât sofisticaţii cumpărători americani erau cei care dădeau tonul şi altor companii aeriene, din alte ţări.

De îndată ce preşedintele consiliului de administraţie s-a arătat interesat de avioanele Airbus, au dispărut toate piedicile din calea încheierii unui interesant contract de leasing, în care erau implicate o bancă americană şi două franceze (care acordau împrumutul), compania General Electric (care producea motoarele Airbus) şi compania Airbus. Guvernul francez a acordat şi el un credit de mai multe milioane de dolari, ca să subvenţioneze această afacere. Pe scurt, Airbus a oferit nu numai avioanele pe care şi le dorea preşedintele consiliului de administraţie, ci şi banii necesari pentru achiziţionarea lor. Preşedintele consiliului de administraţie — Frank Borman de la Eastern Airlines — a obţinut avioanele pentru că a privit dincolo de sursele evidente de aprovizionare şi a găsit un vânzător care-şi dorea un cumpărător chiar mai mult decât avea el nevoie de avioane. În tranzacţia respectivă, Borman şi-a creat pârghia pentru că a reuşit să încline "balanţa intereselor" în favoarea lui.

Exemplul 2

În industria spectacolelor şi de agrement abundă exemplele despre faptul că la pârghiile folosite în negocieri contribuie în egală măsură şi orgoliile personajelor care participă la încheierea contractelor, şi interesele companiilor implicate. Unul dintre cele mai faimoase (sau infame?) personaje de la Hollywood, ieşit la lumină destul de recent, este un coafor de vedete transformat în

producător, pe nume Peter Guber[5]. Guber a încheiat unul dintre cele mai bune târguri ale lui încă pe la începutul carierei, obţinând 20% din acţiunile unei companii în expansiune, deţinută de Neil Bogart şi numită Casablanca Records, în schimbul unui procent modest de 5% din profitul viitorului său film de categoria a doua numit "The Deep", continuarea lui "Jaws". Cum a încheiat Guber această afacere profitabilă?

Ca mulţi alţii aflaţi pe la periferia Hollywoodului, Neil Bogart râvnea la legitimitatea pe care i-ar fi conferit-o o poziţie de "mare magnat" al filmului. Cum spunea odată un asociat de-al lui, "Ce voia Neil mai mult decât orice pe lume era să intre în afacerile din lumea filmului şi era dispus să plătească oricât pentru asta." Guber şi-a dat pe dată seama de fantasmagoria lui Bogart de a deveni mare magnat al filmului şi i-a oferit o poziţie în echipa de producţie a peliculei "The Deep", în schimbul unui procent important din compania de înregistrări muzicale a lui Bogart. Nevoia de faimă a lui Bogart a mobilizat încheierea afacerii. Iar aranjamentul s-a dovedit de două ori favorabil lui Guber, întrucât, prin acest parteneriat, una dintre cele mai bune cântăreţe ale companiei Casablanca, Donna Summer, a ajuns să interpreteze piesa de titlu a filmului "The Deep": coloana sonoră a filmului, produsă de Casablanca Records, s-a vândut mai apoi în două milioane de cópii.

Exemplul 3

O întreprindere de utilitate publică din Huston, Texas, numită Huston Power & Lighting Company[6], plătea 195 de milioane de dolari pe an către compania de căi ferate Burlington Northern

---

[5] Nancy Griffin şi Kim Masters, *Hit and Run: How Jon Peters and Peter Guber Took Sony for a Ride in Hollywood* (New York: Simon & Schuster, 1996), pag. 88-89.

[6] Daniel Machalaba, "Tired of Costs, Delays of Railroads, Firms Lay Their Own Tracks", *The Wall Street Journal*, 6 februarie 1998, pag. A1.

Santa Fe ("Burlington Northern") pentru transportul de cărbune până la uriaşa sa centrală electrică. Janie Mitcham, şefa departamentului de aprovizionare a firmei, era nemulţumită de costurile exagerate şi de serviciile modeste primite în schimbul lor. Dar ce putea face? Burlington Northern avea monopolul pe calea ferată spre uzină. Iar calea ferată este singura modalitate prin care se pot transporta cantităţile imense de cărbune de care e nevoie pentru producerea energiei electrice. Janie Mitcham a încercat să negocieze tarife mai mici, folosind argumentul preţului corect, a apelat la importanţa bunelor relaţii cu transportatorul, dar tot ce a obţinut de la Burlington Northern a fost o simplă ridicare din umeri.

Atunci a avut o idee: s-a gândit să-şi construiască o cale ferată proprie care să lege uzina sa de calea ferată a companiei rivale Union Pacific, aflată la o distanţă de zece mile. Le-a prezentat această idee celor de la Burlington Northern, într-un ultim efort de a obţine reducerea tarifelor, dar cei de la Burlington Northern n-au fost impresionaţi. Era o ameninţare neconvingătoare — sau cel puţin aşa îşi închipuiau cei de la Burlington Northern, deoarece costul unui astfel de proiect părea prohibitiv, peste 24 de milioane de dolari. Chiar şi cei din echipa lui Janie erau cam sceptici şi porecliseră proiectul "calea viselor"

Dar Janie Mitcham a perseverat. A obţinut de la şefi aprobarea să pornească proiectul, a întocmit planurile şi a început să-şi construiască propria cale ferată, lungă de zece mile, căreia oamenii au început de-acum să-i spună "calea lui Janie". Şi n-a fost deloc un fleac! Cei de la Burlington Northern au dat-o în judecată şi au mers la ministerul transporturilor ca să se plângă. Janie a trebuit să sape sute de mii de metri cubi de pământ, să ocolească nişte cimitire şi obiective istorice şi să-i împace pe localnicii care reclamaseră proiectul. Dar în cele din urmă şi-a făcut treaba. "Calea lui Janie" este acum o realitate, iar Union Pacific i-a făcut o ofertă cu un discount de 25% din tariful pe care îl percepuse Burlington Northern. Astfel Janie a economisit 10 milioane de dolari în primul an şi estimează că va economisi 50 de milioane de dolari pe an în viitorul apropiat.

Janie Mitcham profită acum de noua ei poziţie de forţă. Ba chiar la un moment dat, când Union Pacific i-a întârziat nişte livrări, s-a dus din nou la cei de la Burlington Northern, ceea ce i-a forţat pe cei de la Union Pacific să-i facă o vizită, să-şi ceară scuze şi să-i promită că-şi vor face treaba mai bine pe viitor. Pe scurt, Janie Mitcham şi-a îmbunătăţit pârghiile, acţionând în afara tiparelor ca să-şi creeze noi alternative de rezolvare a problemei de aprovizionare. "Calea lui Janie" i-a oferit pârghii în relaţiile cu ambii furnizori de servicii, cel vechi şi cel nou, creând între aceştia o competiţie pentru comenzile companiei ei.

Pârghia de control: echilibrul între nevoi şi temeri

Aşa cum am văzut în capitolul 5, negociatorii experimentaţi acordă o atenţie sporită nevoilor şi intereselor celeilalte părţi. Să fie însă clar: fac asta cu un anumit scop! Nu negociază ca să rezolve problemele celeilalte părţi, ci ca să-şi realizeze propriile scopuri. La masa de negociere, cea mai sigură cale de a-ţi realiza scopurile este să-ţi creezi şi să utilizezi ceva dorit de toată lumea, dar înţeles pe deplin doar de "geniile" negocierii: pârghia de control. Pârghia apare din echilibrul dintre nevoile şi temerile celor de la masa de negociere. Să vedem acum cum e ilustrată această idee importantă de cele trei poveşti de mai sus.

Primul exemplu arată că într-o negociere, partea care are cea mai acută nevoie în plan comercial este, de regulă, cea mai dezavantajată în privinţa pârghiilor. În exemplul cu Airbus, preşedintele consiliului de administraţie a reuşit să-şi rezolve problema, părăsind reţeaua tradiţională a furnizorilor americani de avioane şi găsindu-şi altul. În relaţiile cu Boeing şi McDonnell Douglas îi lipsiseră pârghiile, pentru că, dacă el avea nevoie de avioane, cei doi furnizori nu aveau nevoie de clienţi, fiindcă aveau din belşug. În schimb cei de la Airbus aveau şi ei nevoie de compania aeriană, atât în calitate de client, cât şi ca să le demonstreze altor cumpă-

rători importanţi din lume că avioanele Airbus reprezintă o alternativă viabilă la variantele deja existente în domeniul avioanelor comerciale.

Al doilea exemplu dovedeşte că nevoia de faimă personală contează adesea la fel de mult ca şi nevoile comerciale. În cazul lui Peter Guber şi al companiei Casablanca Records, Guber a descoperit o nevoie personală – dorinţa lui Neil Bogart de a fi un "mare magnat" al cinematografiei – pe care a utilizat-o ca pârghie de control într-o afacere de succes.

Al treilea exemplu, cel cu "calea lui Janie", ne arată că o modalitate de a ne creşte pârghiile de control este să ne sporim alternativele *în afara* mesei de negociere. Indiferent cât de sumbră pare o situaţie, există întotdeauna o alternativă.

Deşi o pârghie de control este atât de importantă, multora nu le e deloc clar ce presupune şi cum pot s-o exploateze. Totodată li se pare dificil de înţeles că pârghia este mai puţin un factor static, cât mai degrabă unul *dinamic*, care se poate schimba de la un moment la altul.

Cea mai bună modalitate prin care puteţi testa felul cum înţelegeţi ideea de pârghie – haideţi să numim chestia asta "test IQ despre pârghie" – ar fi să vă parcurgeţi pas cu pas un exemplu de situaţie în care trebuie purtată o negociere mai dură, cu miză mare, şi să vă întrebaţi la fiecare pas "Cine are aici o pârghie de control?" sau "Având în vedere raportul pârghiilor, ce ar trebui să facă părţile în continuare?" Dacă veţi înţelege cum acţionează pârghiile într-o asemenea situaţie concretă, veţi şti să analizaţi pârghiile care apar în activitatea de zi cu zi ori în negocierile din profesia dumneavoastră.

Exemplul pe care l-am ales ca să arăt cum funcţionează pârghiile de control se referă la genul de criză care le dă fiori până şi experţilor în negociere: luarea de ostatici. Mulţi sunt de părere că negocierile cu persoanele care iau ostatici pot stabili precedente periculoase, dar putem fi siguri că criticii respectivi n-au avut niciodată ghinionul să ajungă ei înşişi ostatici. În plus, oricât de unică poate părea o situaţie de luare de ostatici, lecţia despre pârghii învăţată în cazul ei e aplicabilă, în linii mari, oricărui alt tip

de tranzacţie, ori chiar unor situaţii personale, în care o parte pare că deţine controlul complet şi vă dictează toate mutările[7]. Citind următoarea povestire, observaţi cu atenţie cum reuşesc forţele de poliţie, treptat, să stăpânească o situaţie care la început era total în afara controlului lor, obţinându-şi pârghiile de control din trei surse: informaţiile despre dorinţele răpitorilor (atât explicite, cât şi implicite); puterea de a-i pune până la urmă într-o poziţie şi mai rea; şi normele sau valorile pe care le respectă răpitorii înşişi.

Luarea de ostatici de către secta Hanafi

În martie 1977, doisprezece membrii înarmaţi până-n dinţi ai unei secte religioase mai puţin cunoscute, autointitulate Musulmanii Hanafi, au pus stăpânire pe trei clădiri din Washington DC, au ucis un reporter radio, au rănit multe alte persoane şi au luat 134 de ostatici. Cele trei clădiri erau primăria districtului Columbia, sediul naţional al organizaţiei evreieşti B'nai B'rith, precum şi complexul moscheii islamice şi centrului cultural de pe bulevardul Massachusetts.

Liderul sectei Hanafi, Hamaas Abdul Khaalis, fusese el însuşi, recent, ţinta unui atac brutal. Câţiva asasini profesionişti din rândurile celui mai mare şi mai puternic grup de musulmani negri al momentului, Naţiunea Islamică a lui Elijah Muhammad, au năvălit în casa lui din Washington şi i-au ucis cinci copii şi câteva femei care locuiau acolo. Şapte dintre membrii Naţiunii Islamice au fost judecaţi pentru crimele respective, iar cinci au şi fost condamnaţi. Dar Khaalis nu era mulţumit deloc. În timp ce grupul său asalta

---

[7] Situaţiile cu ostatici au făcut obiectul unor cercetări ample despre negociere, în special ale cercetătorilor interesaţi de comunicarea umană. A se vedea în acest sens William A. Donohue şi Anthony J. Roberto, "Relational Development as Negotiated Order in Hostage Negotiation", *Human Communication Research*, vol. 20, nr. 2 (decembrie 1993), pag. 175-198 pentru o retrospectivă a acestui tip de literatură.

clădirea organizației B'nai B'rith, Khaalis striga: "Mi-au ucis copiii și mi-au împușcat femeile. Acum mă vor asculta, altminteri se vor rostogoli capete!"

Pe când poliția Washingtonului înconjurase cele trei clădiri, FBI-ul intrase în stare de alertă iar mass-media se aduna din toate direcțiile, Khaalis își făcea cunoscute cererile în presă. Dorea trei lucruri: să fie scos imediat, din toate cinematografele din SUA, un film numit *Mahomed, mesagerul lui Dumnezeu*, cu Anthony Quinn; să i se restituie o amendă de 750 de dolari, care i se aplicase lui Khaalis fiindcă făcuse scandal în timpul procesului asasinilor; și să i se predea lui Khaalis cele cinci persoane condamnate pentru uciderea copiilor lui.

Baricadați în cele trei clădiri, musulmanii Hanafi continuau să-i terorizeze pe ostatici și susțineau că sunt gata să moară, apărându-și convingerile.

Să oprim puțin "jurnalul" nostru de știri — exact la acest moment, când acțiunea se oprise chiar și pentru participanți. Să presupunem că sunteți consilier la FBI sau la poliția din Washington și că trebuie să decideți ce e de făcut. Ce veți decide? Să atacați clădirile și să eliberați ostaticii în forță, punându-i, evident, în mare pericol? Să-i aduceți pe cei cinci asasini din organizația Națiunii Islamice și să oferiți viețile lor în schimbul celor 134 de ostatici? Să dați telefon la firma care distribuie filmul *Mahomed, mesagerul lui Dumnezeu* și să-i ordonați să oprească difuzarea? Răspunsul dumneavoastră, indiferent care este, depinde de cum înțelegeți raportul dintre pârghiile pe care le dețin părțile, în acest punct al confruntării. Haideți să evaluăm lucrurile.

Cine controlează situația?

Mai întâi, e de folos întotdeauna să știm cine controlează situația, dacă într-adevăr o controlează cineva, și să aflăm cine ar vrea să o schimbe. De regulă, deține o pârghie partea care exercită cel mai puternic control asupra unei situații și care se simte cel mai bine în cadrul ei. Înainte de atacul din '77, statutul musulmanilor Hanafi

era destul de modest. Era doar un grup situat la periferia mişcării musulmanilor negri, atrăgând din partea puterii cel mult o monitorizare neoficială.

Luarea de ostatici schimba totul. Acum, musulmanii Hanafi controlau situaţia. De fapt, natura strategică a acţiunii musulmanilor Hanafi era o componentă importantă a ecuaţiei pârghiilor. Evenimentele respective nu erau nişte acte întâmplătoare de violenţă sau nişte tentative de jaf, ieşite prost. Khaalis luase ostatici *exact* ca să obţină o pârghie de control — atât ca să atragă atenţia pe care şi-o dorise, cât şi ca să obţină ceea ce i se oferea la schimb pentru ostatici. Khaalis era dispus să ucidă şi să se lase ucis, dar scopul luării de ostatici nu fusese nici crima, nici sinuciderea; recursese la luarea de ostatici tocmai ca să-şi creeze pârghia necesară realizării scopurilor sale.

Iată deci că, în acest moment, musulmanii Hanafi au câştigat, cel puţin pentru un timp, un avantaj prin dobândirea controlului asupra situaţiei. Ce se va întâmpla de-acum? Ambele părţi sunt puternic înarmate; ambele părţi pot să-şi rănească adversarii prin utilizarea armelor. Puterea de a-i face rău oponentului prin lipsirea de ceea ce are — în acest caz viaţa însăşi — este o pârghie importantă.

Ameninţările: trebuie să fie credibile

Ameninţările — uneori explicite, dar de multe ori implicite — sunt un factor important în multe negocieri. De fapt, oponentul simte, de regulă, o ameninţare ori de câte ori îi propuneţi ceva care pare să-i pună în pericol propriul status-quo (indiferent cum îşi defineşte el acest important punct de referinţă). Recurgerea la ameninţări, în cele mai multe negocieri, este însă ca joaca cu focul — periculoasă pentru toţi cei implicaţi. Dacă în timpul unei negocieri de contract colectiv le spuneţi celor de la sindicat că nu aveţi de gând să acordaţi personalului o creştere a asigurării de sănătate, probabil că veţi primi cel mult o replică energică. Dacă însă anulaţi

un beneficiu existent, de orice fel, riscați să se declanșeze o grevă în toată regula.

Al doilea aspect legat de amenințări: sunt eficiente numai dacă sunt *credibile*. Aceasta înseamnă că negociatorii din cealaltă tabără trebuie să fie și ei de părere că punerea în aplicare a amenințării le poate face rău. De asemenea, ei trebuie să creadă că e realmente posibil să o duceți la îndeplinire. În cazul în care, prin materializarea amenințării, dumneavoastră înșivă ați putea fi vătămat la fel de mult ca ei, sau chiar mai mult, s-ar putea ca amenințarea dumneavoastră să nu fie crezută[8].

Care dintre cele două părți implicate în situația ostaticilor luați de musulmanii Hanafi ar putea lansa o amenințare credibilă? Musulmanii Hanafi au demonstrat imediat că amenințările lor erau credibile. Au omorât o persoană și au rănit altele.

O problemă de credibilitate avea însă poliția, care nu putea utiliza armele fără să pună și viața ostaticilor în pericol. Era un risc pe care nu voia să și-l asume, din cauza numărului mare de ostatici și a răspândirii lor în trei clădiri. Aceste lucruri îi diminuau poliției semnificativ pârghia bazată pe amenințări.

În plus, musulmanii Hanafi și-au îmbunătățit și mai mult poziția, anunțând că erau oricând dispuși să moară. Și probabil că o parte dintre ei chiar erau. De ce conta acest aspect? Armele polițiștilor nu contau, pentru că nu le puteau face rău musulmanilor Hanafi. Pe când armele musulmanilor Hanafi continuau să conteze, ca mijloace folosite atât împotriva ostaticilor, cât și a polițiștilor.

Ca și când toate acestea n-ar fi fost de ajuns, poliția se simțea ținută în frâu și de o mulțime de legi referitoare la utilizarea forței, legi care restrâng libertatea de acțiune a autorităților în situațiile luării de ostatici și care guvernează părțile în disputele comerciale obișnuite. De exemplu, poliția nu are voie să se ducă în casa lui

---

[8] Thomas C. Schelling a tratat convingător acest aspect în lucrarea sa devenită clasică. Thomas C. Schelling, *The Strategy of Conflict*. (London: Oxford University Press, 1960), pag. 21-52.

Khaalis ca să ia şi ea ostatici de acolo. Apoi, din raţiuni evidente, nici ameninţarea cu consecinţele legale pe care le-ar suferi făptuitorii pentru luarea de ostatici şi pentru uciderea lor n-ar fi fost utilă, fiindcă era prea târziu pentru asta. În sfârşit, ideea de a înrăutăţi condiţiile de trai în clădirile ocupate prin întreruperea apei sau a curentului electric nu era nici ea prea bună, pentru că i-ar fi afectat pe ostatici la fel de mult ca pe musulmanii Hanafi, dacă nu chiar mai mult. Pe scurt, capacitatea poliţiei de a le face cumva rău oamenilor lui Khaalis era foarte limitată.

Prin urmare, musulmanii Hanafi controlau status-quo-ul şi deţineau o foarte eficace pârghie a ameninţărilor. Dacă primul dumneavoastră instinct ar fi să treceţi la atacarea clădirilor şi să eliberaţi ostaticii cu ajutorul unei echipe SWAT, ar fi bine să vă mai gândiţi: situaţia pârghiilor, la acest moment, nu favorizează utilizarea forţei[9].

În situaţia musulmanilor Hanafi, armele poliţiei erau utile totuşi într-o singură privinţă. Încercuind complet clădirile ocupate de musulmanii Hanafi, poliţia a recâştigat un oarecare control asupra situaţiei. Încetul cu încetul, Khaalis a început să se simtă şi el ostatic. La un moment dat chiar, pe parcursul celor treizeci şi opt de ore de iad, Khaalis a cerut ca poliţia să se ducă pe la el pe acasă, ca să vadă dacă soţia lui şi restul familiei sunt teferi.

În general, în majoritatea crizelor cu luări de ostatici, având în vedere felul în care se configurează de la bun început raportul pârghiilor, cea mai bună mişcare pe care o putem face este una contrară intuiţiei: să recunoaştem puterea celui care a luat ostaticii, să-i arătăm că-i cedăm controlul imediat asupra situaţiei şi, oricât de curios ar suna, să căutăm prilejuri de a construi o bună relaţie de lucru cu el.

---

[9] Înainte ca poliţia şi celelalte autorităţi să adopte negocierea pentru a rezolva situaţiile cu ostatici, mureau mai mulţi ostatici din cauza asalturilor destinate să-i elibereze decât direct de mâna teroriştilor. A se vedea Abraham H. Miller, *Terrorism and Hostage Negotiations.* (Boulder, Colo.: Westview Press, 1980), pag. 37-38.

Timpul: pentru cine este mai important?

Ce altceva am putea descifra despre dinamica pârghiilor din această situaţie? O altă chestiune importantă este timpul. Care dintre cele două grupuri are timpul de partea lui? Deşi aţi putea crede că timpul îi favoriza pe musulmanii Hanafi, nu era aşa. Khaalis avusese nevoie de timp ca să-şi facă mesajul cunoscut şi ca să-şi dea seama unde se afla în raport cu ţelurile pe care şi le propusese. Dar el ştia că nu putea păstra la nesfârşit controlul asupra situaţiei.

În situaţii de luare de ostatici, psihologii au descoperit un adevăr fascinant: trecerea timpului, chiar şi a unuia scurt, are mare importanţă pentru creşterea speranţei de viaţă a ostaticilor. Negociatorii experimentaţi în situaţii de luare de ostatici susţin că dacă ostaticii trăiesc după primele cincisprezece minute de ostilităţi, şansele lor de supravieţuire încep să fie destul de bune[10].

Oare de ce? Mai întâi, timpul erodează mentalitatea de tipul "merg până moarte" a răpitorului. După cum explica un comentator, "Gândul propriei morţi îşi cam pierde savoarea dacă-l mesteci întruna ore-n şir[11]."

În al doilea rând, chiar dacă răpitorii reuşesc să-şi menţină disciplina, uneori îşi construiesc relaţii cu captivii lor, ceea ce face mult mai dificilă uciderea lor cu sânge rece. Se pare că astfel de relaţii s-au format recent în timpul crizei ostaticilor de la ambasada japoneză din Lima, Peru, care a durat patru luni şi s-a sfârşit printr-o ploaie de gloanţe. Poliţia, cu un număr de 140 de agenţi, i-a atacat pe cei 14 rebeli care ţineau ostatici în ambasadă 72 de persoane. În ultimele momente ale asaltului asupra clădirii, unul dintre ostatici, care era ministrul peruan al agriculturii, povestea că teroristul care îl păzea a îndreptat mai întâi arma spre el să-l

---

[10] Ibidem, pag. 42.

[11] Ibidem.

împuşte, apoi pur şi simplu s-a răzgândit, s-a întors şi s-a dus să-şi primească moartea[12].

Prin urmare, într-o situaţie de luare de ostatici, timpul e în favoarea poliţiei. Dar cum poate cineva să tragă de timp, când are în faţă un fanatic religios foarte nervos, precum Khaalis? Prin stabilirea unui canal de comunicare.

Khaalis însuşi a avut grijă să-şi asigure un astfel de canal. L-a pus pe unul din ginerii lui să ia legătura cu un reporter afro-american de televiziune şi să-i comunice solicitările musulmanilor Hanafi. Reporterul respectiv a devenit apoi mesagerul lui pe durata crizei, iar poliţia a înregistrat pe bandă toate conversaţiile cu Khaalis, ca să le analizeze minuţios şi să-şi conceapă mutările ulterioare.

Punerea lucrurilor în mişcare: oferta unor lucruri minore

După stabilirea canalului de comunicare, poliţia a început să-şi creeze propriile pârghii, descoperind lucruri pe care Khaalis le dorea şi pe care ar fi putut să i le ofere. Unul dintre cele mai delicate aspecte ale situaţiilor de luare de ostatici îl reprezintă cererile nerealiste pe care le formulează adesea răpitorii. De exemplu, Khaalis dorea să-i fie predaţi cei cinci asasini din organizaţia

---

[12] Bruce W. Nelan, "How They Did It: In a Quick and Brutal Assault, Fujimori's Troops Rescue All But One of the 72 Hostages", *Time*, 5 mai 1997, pag. 67. Acest fenomen funcţionează în ambele sensuri. Ostaticii suferă uneori de "sindromul Stockholm", numit astfel după un celebru atac la o bancă suedeză, din anul 1973, în cursul căruia o ostatică s-a îndrăgostit de teroristul care o ţinea captivă, a întreţinut în mod voluntar relaţii sexuale cu acesta în timpul captivităţii şi a continuat această relaţie şi după ce autorul jafului a fost eliberat din închisoare. Abraham H. Miller *Terrorism and Hostage Negotiations*. (Boulder,Colo.: Westview Press, 1980.), pag. 46.

Naţiunea Islamică (care îi omorâseră copiii), ca să-i execute el. Autorităţile nu puteau în nici un caz să-i îndeplinească o asemenea cerere, aşa că au amânat discutarea subiectului, vorbind în schimb despre alte solicitări, pe care i le puteau îndeplini. Scopul a fost să-l facă pe Khaalis să se simtă un jucător implicat în acea situaţie — să-l facă să vorbească.

Agenda lui Khaalis, ca şi a celor mai mulţi negociatori, conţinea un amestec de solicitări explicite şi de nevoi implicite. Acţiunile şi tăcerile lui vorbeau la fel de mult ca şi cuvintele. De la primele convorbiri telefonice, autorităţile au început să adune o listă de concesii care ar fi putut valora ceva în ochii lui Khaalis.

Ca să pună lucrurile în mişcare, poliţia a luat decizia strategică de a-i îndeplini lui Khaalis două dintre solicitări. Prima: au aranjat ca cinematografele din ţară să oprească rularea filmului *Mahomed, mesagerul lui Dumnezeu*. A doua, un oficial din consiliul local s-a dus acasă la Khaalis ca să-i ducă un cec de 750 de dolari, fapt confirmat telefonic de soţie. Poliţia a făcut aceste concesii ca să câştige timp şi să-şi restabilească credibilitatea. Apoi a început să cerceteze ce ar putea face în continuare.

Un lucru curios era motivul pentru care ocupase Khaalis, el însuşi musulman, moscheea şi centrul cultural islamic. Ascultând convorbirile telefonice ale lui Khaalis, poliţia a descoperit că acesta se voia purtător de cuvânt al musulmanilor de culoare, rol pe care nimeni din comunitatea musulmană nu i-l recunoştea. Când Khaalis a solicitat să fie pus în legătură cu ambasadorul Pakistanului, o ţară islamică, ca să discute probleme religioase, autorităţile au văzut în asta o şansă.

Alături de ambasadorii Egiptului şi Iranului, diplomatul pakistanez a discutat cu Khaalis prin telefon în prima noapte şi a doua zi despre teologia musulmană şi despre diverse învăţături religioase. Diplomaţii au fost impresionaţi de cunoştinţele lui Khaalis. Omul citise Coranul. Mai important, autorităţile au avut astfel confirmarea faptului că lui Khaalis îi plăcea să facă pe liderul religios musulman în faţa unei audienţe distinse. Începuseră să sesizeze această dorinţă a lui Khaalis în momentul asedierii clădirii B'nai B'rith, când a strigat: "Acum mă vor asculta...!"

Creați oponentului viziunea că va avea de pierdut dacă nu se ajunge la un acord

Într-o negociere dură nu este suficient să-i demonstrați adversarului că puteți să-i oferiți ce-și dorește. Aproape întotdeauna el va desconsidera o astfel de demonstrație și-și va spori pretențiile. Pentru a câștiga pârghii reale, trebuie să-l convingeți, în cele din urmă, pe oponent că are ceva concret de pierdut, dacă nu se ajunge la un acord. După cum s-a putut vedea și din evoluția situației musulmanilor Hanafi, accentul negocierilor s-a mutat treptat de la ostatici la interesul lui Khaalis față de teologia islamică, la propria imagine și la respectul de sine. Autoritățile doreau ca el să înțeleagă că, dacă vrea într-adevăr să devină un lider al musulmanilor negri, cea mai bună șansă pe care o are este să ducă criza spre un final pozitiv, nu spre unul dezastruos.

În a doua zi a crizei, Khaalis a solicitat o întâlnire față în față cu ambasadorul Pakistanului în holul principal al clădirii B'nai B'rith. Cererea a produs agitație în tabăra poliției. Cum să reacționeze? Trimiterea unei persoane singure în fortăreața musulmanilor Hanafi risca, pur și simplu, să adauge încă un ostatic la cei deja existenți, și încă de înalt rang diplomatic. Totuși ambasadorul pakistanez simțea că își crease o legătură de apropiere cu Khaalis și era dispus să rişte și să se ducă la el. În cele din urmă, poliția a propus, iar Khaalis a acceptat, o întâlnire la care să participe toți cei trei diplomați, însoțiți de doi polițiști neînarmați. Întâlnirea față în față avea să fie un punct de cotitură în cadrul negocierii, prin plasarea într-o poziție vulnerabilă a integrității personale și a credibilității tuturor celor care participau la ea.

Oficialii s-au așezat cu Khaalis la o masă pliantă, în coridorul de la primul nivel al clădirii. Timp de trei ore, ambasadorii și Khaalis au discutat despre teologia islamică, subliniind rolul compasiunii și milei în gândirea islamică. Apoi, puțin după miezul nopții, în a treia zi a crizei, ambasadorul Pakistanului i-a cerut lui Khaalis să facă un gest de bună credință și să elibereze treizeci de ostatici.

"De ce să nu-i eliberez pe toţi?" a întrebat Khaalis. Era o realizare!

Pe măsură ce tensiunea se diminua, discuţia s-a îndreptat spre condiţiile eliberării ostaticilor. Ca să nu se pună într-o poziţie de inferioritate cu această mutare, Khaalis a cerut ca după ce va fi arestat în cursul nopţii respective, să fie eliberat fără cauţiune şi să stea acasă pe durata procesului. Dacă îmi îndepliniţi această condiţie, a spus Khaalis, criza se va sfârşi.

Această cerere neaşteptată, făcută în ultimul moment, ilustrează perfect cum pârghiile pot dicta ultimele mutări în momentele de încheiere ale unei negocieri. Deşi, în acel moment, Khaalis era în mod clar în dezavantaj, fiindcă semnalase dorinţa de a pune capăt crizei, oamenii săi încă aveau controlul asupra a ceea ce doreau autorităţile — ostaticii. Cu această ultimă mutare, s-a oferit să dea oponenţilor săi tot ce doreau, în schimbul unei concesii relativ minore. În acest schimb, puterea sa de a oferi ceea ce îi interesa pe oponenţi, adică de a-i elibera pe ostatici, îl favoriza. I-ar fi eliberat el oare pe ostatici, dacă autorităţile ar fi spus "nu"? Asta nu ne mai spune nimeni. Faptul că ultima condiţie a lui Khaalis a dus la acord demonstrează forţa comunicării faţă în faţă dintre oameni. Autorităţile credeau că el îşi va ţine promisiunea, iar Khaalis credea şi el că autorităţile şi le vor respecta pe ale lor.

Câteva convorbiri telefonice cu procurorul general al Statelor Unite şi cu un judecător local au condus, după câteva dezbateri aprinse, la realizarea unui acord ce ţinea cont de condiţiile lui Khaalis. Musulmanii Hanafi au depus paşnic armele şi, la ora 2:18 noaptea, ostaticii au fost eliberaţi[13]. Spre surpriza şi disperarea unora, autorităţile şi-au ţinut promisiunea şi l-au lăsat pe Khaalis să se întoarcă acasă la el în acea dimineaţă, ca să aştepte procesul sub arest la domiciliu. Totuşi el nu a mai creat alte necazuri, iar câteva luni mai târziu, un juriu i-a declarat vinovaţi, pe el şi pe oamenii lui, de crimă, răpire şi alte infracţiuni aflate în concurs

---

[13] Ibidem, pag. 14-36; Tom Mathews, "Seizing Hostages: Scourge of the 70s", *Newsweek*, 21 martie 1977, pag. 16.

cu acestea. Khaalis va fi eligibil pentru eliberarea din închisoare când şi dacă va atinge vârsta de nouăzeci şi şase de ani.

Ce schimbări intervenite în ecuaţia pârghiilor l-au determinat pe Khaalis să dea înapoi? Mai întâi, în ciuda bravadei lui teroriste, el a ajuns treptat să-şi dea seama că avea mai mult de pierdut dacă mergea înainte spre o moarte violentă, decât prin rezolvarea paşnică a crizei. Mulţi dintre cei care iau ostatici, mai ales criminalii care constată panicaţi că le este blocată calea de scăpare, ajung la aceeaşi concluzie.

Apoi, autorităţile au utilizat cu abilitate procesul de negociere pentru a-l face pe Khaalis să simtă că solicitările lui erau considerate importante. A reuşit să oprească rularea filmului ofensator cel puţin pentru câteva zile. Autorităţile i-au restituit insultătoarea amendă de 750 de dolari. Poate cel mai important a fost faptul că ambasadorii musulmani l-au făcut să se simtă ca un purtător de cuvânt al musulmanilor negri. A început să-şi imagineze un viitor în care urma să joace un rol semnificativ în lume, chiar din închisoare. Între timp, s-ar putea ca în violenţa asaltului să i se fi potolit furia şi setea de răzbunare. În momentul întâlnirii cu ambasadorii musulmani în clădirea B'nai B'rith, deja renunţase la solicitările privind predarea asasinilor fiilor lui.

Mulţi au fost nemulţumiţi de modul în care a fost rezolvată situaţia ostaticilor musulmanilor Hanafi. O serie de persoane publice erau în acea vreme deosebit de critice faţă de decizia de a-l lăsa pa Khaalis să se întoarcă acasă, în loc să fie trimis la închisoare în dimineaţa de după eveniment, în ciuda promisiunii făcute în clădirea B'nai B'rith. În definitiv, o promisiune smulsă prin forţă poate cu greu să fie considerată valabilă şi obligatoriu de respectat. Iar a nu-l aresta pe Khaalis stabilea un precedent periculos.

Dar cine ne poate spune ce stimulente ne-ar putea asigura că teroriştii vor înceta imediat acţiunea sau, dacă deţin ostatici, se vor abţine să-i ucidă? Probabil că un asemenea eveniment nici nu poate fi subiect al regulii precedentului. În schimb ştim cu siguranţă că, în acest caz, toţi ostaticii, cu excepţia unuia singur, au părăsit clădirea la treizeci şi opt de ore după asalt. Iar autorii au mers la închisoare pentru mulţi ani. Oficialii însărcinaţi cu luarea deci-

ziilor în această situaţie confuză de ameninţare a vieţii oamenilor au demonstrat o înţelegere profundă atât a pârghiilor cu care aveau de-a face, cât şi a procesului de negociere.

Trei tipuri de pârghii: pozitive, negative şi normative

Să lăsăm acum musulmanii Hanafi şi să încercăm din nou să găsim răspunsul la întrebarea generală despre ce sunt pârghiile de control. În privinţa pârghiilor există mai multe moduri de gândire. O abordarea uzuală ne îndeamnă să gândim în termenii alternativelor. Roger Fisher, William Ury şi Bruce Patton vorbesc în cartea lor, *Getting to Yes* ("Ajungerea la un acord") despre părţile care au "Cea mai bună alternativă la un acord negociat" (BATNA, de la *Best Alternative to a Negotiated Acord*). După cum spun aceşti autori, "Cu cât aveţi o BATNA mai bună, cu atât puterea dumneavoastră este mai mare[14]."

Ei folosesc un exemplu simplu, acela al negocierii unei angajări. Dacă negociaţi cu un angajator potenţial asupra detaliilor unui loc de muncă, aveţi mai multă putere dacă mai aveţi alte două oferte, decât dacă nu aveţi nici una. Dacă angajatorul refuză să vă satisfacă cererile, BATNA dumneavoastră, în primul caz, este să acceptaţi una dintre celelalte oferte; în al doilea caz, BATNA dumneavoastră este şomajul.

În privinţa pârghiilor în negociere, BATNA este un concept înţelept, deoarece existenţa unor alternative convenabile în afara a ceea ce se negociază vă faceţi să simţiţi mai multă încredere. Totuşi ideea de alternativă nu surprinde esenţa a ceea ce reprezintă

---

[14] Roger Fisher, William Ury, şi Bruce Patton. *Getting to Yes*, 2nd ed. (New York: Penguin Books, 1991), pag. 97-106. Conceptul BATNA este tratat şi în lucrarea: Roger Fisher, Elisabeth Kopelman, Andrea KupferSchneider, *Dincolo de Machiavelli*, CODECS, 2003.

cu adevărat pârghiile. Khaalis nu şi-a îmbunătăţit alternativele luând ostatici, ci mai degrabă a atras atenţia prin înrăutăţirea alternativelor pe care le aveau autorităţile. Iar alternativa pe care o aveau autorităţile la obţinerea unui acord — adică asaltul asupra clădirilor ocupate de musulmanii Hanafi — era foarte proastă şi a rămas aşa, deşi pârghiile lor se îmbunătăţeau pe măsură ce negocierile progresau.

O cale mai bună de a înţelege noţiunea de pârghie de control este de a ne gândi care dintre părţi are, la un moment dat, cel mai mult de pierdut din neajungerea la un acord. În exemplul angajării, utilizat de Fisher, Ury şi Patton, faptul că solicitantul are mai multe oferte în rezervă nu-i îmbunătăţeşte pârghia, dacă vrea realmente să lucreze chiar în organizaţia vizată, dacă angajatorul ştie acest lucru şi dacă organizaţia respectivă are o strategie fermă de a nu negocia ofertele de muncă. Solicitantul are prea mult de pierdut prin neajungere la un acord ca să mai insiste să pună condiţii, chiar dacă mai are două oferte în rezervă.

Care sunt elementele analizei unei pârghii bune? Exemplul musulmanilor Hanafi ne-a arătat trei tipuri diferite de pârghii: pârghii bazate pe capacitatea relativă a fiecărei părţi de a-i furniza celeilalte lucrurile pe care le doreşte, pârghii bazate pe puterea relativă a unei părţi de a-i lua celeilalte ceva din ceea ce are şi pârghii bazate pe aplicarea principiului consecvenţei, discutat în capitolul 3. Eu le numesc pârghii pozitive, pârghii negative şi pârghii normative. Să le analizăm pe scurt pe fiecare, păstrând în minte ideea generală că încercăm întotdeauna să evaluăm, la fiecare moment, care parte are mai mult de pierdut din neajungerea la un acord.

Pârghia pozitivă

Primul şi cel mai uzual tip de pârghie în afacerile comerciale este *pârghia pozitivă*, bazată pe nevoile părţilor. Într-o negociere, de fiecare dată când oponentul spune "vreau!" ar trebui să auziţi plăcutul sunet al înclinării balanţei pârghiilor de partea dumnea-

voastră. Ca negociator, rostul dumneavoastră este să descoperiți tot ce dorește oponentul și să investigați cât mai detaliat cu putință cât de acute sunt nevoile sale. Donald Trump rezuma cândva toate acestea, spunând "Să ai o pârghie înseamnă să ai ceva ce dorește celălalt. Sau, și mai bine, ceva de care are el nevoie. Sau, cel mai bine, ceva fără de care celălalt nu se poate descurca[15]."

Povestea despre cruciada lui Janie Mitcham pentru construirea propriei căi ferate arată legătura dintre pârghie și necesitate. Înainte ca d-ra Mitcham să-și construiască propria cale ferată, firma ei depindea întru totul de o companie de feroviară care îi transporta cărbunele. Janie avea nevoie de transportul pe calea ferată, compania de căi ferate știa asta și o obliga să plătească un preț foarte mare din acest motiv. Construindu-și propria legătură la o cale ferată a unei companii rivale, Janie a redus dependența firmei ei și, simultan, i-a făcut pe foștii ei furnizori să aibă mai mare nevoie de comenzile ei. Cazul Mitcham arată că o BATNA mai bună ne poate *uneori* crește puterea: prin reajustarea nevoilor pe care le au părțile una de la alta.

În criza musulmanilor Hanafi, de fiecare dată când Khaalis cerea ceva ce i se putea livra pe parcursul asediului, autoritățile câștigau timp și pârghii de control. Pe măsură ce autoritățile înțelegeau motivațiile psihologice fundamentale ale lui Khaalis, pârghiile lor s-au îmbunătățit și mai mult. În cele din urmă, i-au putut oferi lui Khaalis ceea ce acesta și-a dorit cel mai mult: respectul de sine, ca lider musulman. O dată satisfăcută această nevoie, Khaalis a descoperit că avea încă o nevoie urgentă, pe care puteau să i-o satisfacă autoritățile: să iasă viu și nevătămat din criza respectivă. Din acel punct, echilibrul pârghiilor s-a înclinat categoric în favoarea autorităților.

---

[15] Donald J. Trump, *The Art of the Deal*. (New York: Random House, 1987), pag. 37.

Pârghia negativă

Al doilea tip de pârghie este *pârghia negativă* – pârghia bazată pe amenințare. Khaalis a captat atenția tuturor, arătând că avea puterea de a le face rău oponenților. Situația musulmanilor Hanafi a fost un exemplu de amenințare extremă, ilegală. Dar același principiu se aplică și în mediile comerciale, în care oamenii acționează în limitele legii.

Deoarece amenințările generează ostilitate, rezistență și resentimente, negociatorii experimentați le utilizează cu mare prudență. Spre deosebire de Khaalis, ei își dezvăluie puterea de a face rău oponentului mai curând prin aluzii sau sugestii decât prin strigăte.

Să vă povestesc despre un mare întreprinzător din domeniul afacerilor imobiliare și al cazinourilor, Donald Trump, pentru a vă arăta cum poate un om de afaceri să lanseze amenințări "civilizate", care nu dăunează relațiilor de lucru. Pe când plănuia să-și construiască la New York clădirea sa cea mai importantă, Turnul Trump de pe Fifth Avenue, Trump avea nevoie de obținerea unor servituți de vedere asupra unei clădiri mici, clasice, deținută și ocupată de celebra casă de bijuterii Tiffany & Company. Trump era dispus să plătească pentru acest drept o sumă de cinci milioane de dolari, dar se temea că Tiffany l-ar fi putut refuza, ca să păstreze integritatea arhitecturală a porțiunii respective de pe Fifth Avenue[16].

Firma Tiffany era condusă de un newyorkez impecabil, de modă veche, pe nume Walter Hoving. Trump a fixat o întâlnire cu Hoving ca să negocieze obținerea servituților de vedere. Pregătindu-se pentru întâlnirea respectivă, Trump a cerut arhitectului să-i confecționeze nu o singură machetă a Turnului Trump, ci două diferite.

La întâlnirea cu Hoving, Trump a prezentat ambele machete. Prima înfățișa o clădire elegantă, cu cincizeci de etaje, despre care Trump argumenta că ar constitui o vecinătate selectă pentru un magazin de bijuterii destinate celor bogați. Aceasta ar fi fost

---

[16]Ibidem, pag. 103-104.

clădirea pe care își propunea Trump s-o clădească dacă ar fi obținut servitute de vedere de la Tiffany. A doua machetă înfățișa o clădire ternă, urâtă, despre care Trump afirma că l-ar obliga autoritățile urbanistice ale New Yorkului dacă n-ar obține acordul lui Tiffany. Clădirea respectivă ar fi avut pe latura dinspre Tiffany niște ferestruici mici și rectangulare, acoperite cu plasă de sârmă. Cele două machete stăteau una lângă alta pe biroul lui Hoving. Alegerea îi aparținea. Hoving a înțeles mesajul și a acceptat termenii lui Trump.

Pârghia amenințării reține atenția oamenilor, deoarece, după cum știu de secole negociatorii versați și după cum psihologii au dovedit în repetate rânduri, *pierderile potențialele se conturează mai puternic în mintea omului decât o fac câștigurile echivalente*[17]. Dar aici e nevoie de un avertisment: *a recurge la amenințări, fie ele și subtile, este ca și când ai lucra cu explozibili.* Amenințările trebuie manevrate cu prudență, altfel ne putem răni. Nu putem crește un copil fără unele măsuri disciplinare, dar o relație părinte-copil bazată pe amenințări este un eșec. Poliția a stăpânit criza musulmanilor Hanafi încercuindu-i pe teroriști cu forțe copleșitoare numeric, dar succesul a venit tocmai din faptul că n-a fost nevoie să facă uz de ele. Mai mult, dacă oponentul recurge la amenințări, trebuie să-i răspundeți — chiar cu aceeași monedă, dacă e necesar. În special oamenii extrem de competitivi au uneori nevoia să li se arate că puteți răspunde amenințărilor lor, pe sistemul "dinte pentru dinte", chiar înainte de a se așeza cum trebuie la masă ca să negocieze înțelegerea în sine.

---

[17] Există o literatură bogată despre importanța modului în care se gândesc oamenii la potențialele pierderi în raport cu potențialele câștiguri. A se vedea, în acest sens, Daniel Kahneman și Amos Tversky, "Prospect Theory: An Analysis of Decision Risk", *Econometrica*, vol. 47, nr. 2 (1979), pag. 263-291; Paul H. Schurr, "Effects of Gains and Loss Decision Frames on Risky Purchase Negotiations", *Journal of Applied Psychology*, vol. 72, nr. 3 (1987), pag. 351-358; Eric van Dijk și Daan van Knippenberg, "Buying and Selling Exchange Goods: Loss Aversion and the Endowment Effect", *Journal of Economic Psychology*, vol. 17 (1996), pag. 517-524.

Pârghiile normative

Al treilea şi ultimul tip de pârghie de control este *pârghia normativă*, care derivă din principiul consecvenţei, discutat în capitolul 3. Acest tip de pârghie a jucat, în repetate rânduri, un rol important în rezolvarea crizei musulmanilor Hanafi. Mai întâi, din clipa în care ambasadorul pakistanez a constatat cunoştinţele şi angajamentul lui Khaalis faţă de Coran, a reuşit să creeze baza gestului de compasiune al acestuia, şi anume eliberarea ostaticilor. Multe texte religioase – inclusiv Coranul – promovează compasiunea în dauna răzbunării şi dragostea în dauna urii. Până în momentul în care Khaalis a ajuns la decizia lui monumentală din a treia zi a crizei, ambasadorul pakistanez mai utilizase pasaje din Coran, ca să-l convingă că un adevărat lider musulman vizionar trebuie să fie un model viu de virtute islamică, nu un ucigaş cu sânge rece de oameni nevinovaţi.

În al doilea rând, autorităţile s-au pomenit şi ele într-o capcană a consecvenţei proprii, în urma cererii surprinzătoare a lui Khaalis de a rămâne sub arest la domiciliu pe durata procesului. Acordul care i-a permis acest lucru a fost un quid pro quo explicit pentru eliberarea tuturor ostaticilor. Chiar mai important, a fost încheiat după trei ore de discuţii despre Coran şi despre însemnătatea virtuţii. Revocarea unei asemenea promisiuni ar fi însemnat, printre altele, punerea într-o situaţie stânjenitoare a trei distinşi ambasadori islamici, care îşi dăduseră cuvântul de onoare şi îşi riscaseră vieţile pentru soluţionarea crizei. Autorităţile s-au simţit obligate moral să-şi respecte promisiunea, chiar dacă nu aveau obligaţia *legală* de a o face.

Pârghia este un amestec complex de idei. Include oportunităţi care sunt pierdute dacă părţile nu reuşesc să încheie un acord, ameninţări la adresa status quo-ului părţilor şi pierderea respectului de sine al oponentului ale cărui acţiuni par (cel puţin în proprii ochi) să nu respecte principiul consecvenţei cu un set de standarde de conduită sau acţiune preexistente ori declarate.

Există un mod de a evalua o pârghie de control printr-un test simplu şi lesne de reţinut: *întrebaţi-vă care parte are, în momentul în*

care faceți analiza, cel mai mult de pierdut din neîncheierea unui acord. Partea care are cel mai mult de pierdut are *cea mai slabă* pârghie de control; partea care are cel mai puțin de pierdut are *cea mai puternică* pârghie de control; părțile au pârghii sensibil egale atunci când pot avea pierderi echivalente, dacă nu reușesc să încheie acordul.

Această concepție asupra pârghiilor ne indică totodată alte moduri, mai sofisticate, de a ni le îmbunătăți, dincolo de simpla îmbunătățire a propriei BATNA. Țelul nostru este să modificăm situația, astfel încât fie noi să avem cât mai puțin de pierdut, fie oponentul să aibă cât mai mult de pierdut, fie ambele. Ne putem realiza aceste țeluri, dacă obținem mai multe informații despre ceea ce dorește în realitate oponentul, dacă dobândim în mod credibil forța de a-i face rău, dacă ne încadrăm necesitățile în principii și norme pe care oponentul cu greu le poate ignora, dacă adoptăm cu hotărâre o conduită care să-l oblige să cedeze și, în cele din urmă, dacă ne îmbunătățim BATNA — adică ne găsim soluții alternative ale problemei, care nu depind de cooperarea oponentului.

Forța coalițiilor

Una dintre cele mai importante căi prin care am putea câștiga toate cele trei tipuri de pârghii de control presupune să folosim relații și interesele comune, încheind coaliții eficace în sprijinul unei poziții de negociere. Când putem face front comun cu alte persoane, care au aceleași priorități în negociere, câștigăm avantaje în trei direcții importante și distincte. În primul rând, în situațiile multipartite, dinamica de grup îi favorizează adesea pe cei care ajung primii într-o poziție dominantă numeric. Cercetările[18] efec-

---

[18] Harry Kalven, Jr. și Hans Zeisel, *The American Jury* (Boston: Little Brown, 1966), pag. 486-491; John Sabini, *Social Psychology*, 2nd ed. (New York: W.W. Norton, 1992), pag. 94-95.

tuate asupra juriilor americane sugerează că primul verdict care obţine majoritatea voturilor în timpul deliberărilor ajunge până la urmă să fie verdictul acceptat de membrii juriului în unanimitate.

La fel se întâmplă şi în multe şedinţe de afaceri. Cineva face o propunere, altcineva aderă la ea şi, destul de curând, se realizează consensul, chiar dacă pot fi destule motive pentru a proceda altfel. Vă îmbunătăţiţi substanţial şansele de a obţine aprobarea unei propuneri în cadrul grupului dacă, înainte de şedinţă, vă luaţi răgazul de a forma o coaliţie. Astfel, poziţia dumneavoastră câştigă impuls, pe măsură ce membrii coaliţiei pe care v-aţi format-o îşi exprimă sprijinul faţă de scopurile comune.

În al doilea rând, coaliţiile câştigă forţă în virtutea unui fenomen psihologic pe care pe care sociologii îl numesc *proba socială*[19]. În situaţii ambigue, oamenii au tendinţa să se ia după ceea ce fac alţii. Când mergeţi pe o stradă aglomerată şi-i vedeţi pe unii că se uită la cer, e foarte probabil că începeţi să vă uitaţi şi dumneavoastră în sus. După care îşi ridică privirile şi cel din spatele dumneavoastră şi tot aşa. Negocierile se pot derula tot aşa, dacă e vorba de chestiuni complexe, iar participanţii au tendinţa să-i lase pe experţi să le arate ce să facă. Coaliţia dumneavoastră le poate indica celorlalţi cum trebuie procedat.

În sfârşit, coaliţiile îmbunătăţesc de regulă pârghiile de control, fie prin oferirea unor noi alternative, fie prin înrăutăţirea alternativelor oponentului, fie în ambele moduri. De exemplu, pe la jumătatea anilor '90, crescătorii de vite erau disperaţi că preţurile cărnii de vită scăzuseră atât de mult, încât 85% dintre fermierii din unele zone din Middle West deveniseră eligibili să primească ajutor social[20] – şi chiar l-ar fi primit, dacă n-ar fi fost

---

[19] Robert B. Cialdini, *Influence: The Psychology of Persuation*. (New York: William Morrow, 1984), pag. 114-166; v. în traducere, Robert B. Cialdini, *Psihologia persuasiunii – totul despre influenţare*, BusinessTech, 2005.

[20] Scott Kilman, "Hard-Pressed Ranchers Dream of Marketing Own Brand of Beef", *The Wall Street Journal*, 26 martie 1997, pag. A1.

prea mândri ca să-l solicite. Problema lor? Existau câteva firme agroindustriale mari, care controlau toată procesarea cărnii, iar fermierii nu aveau de ales decât să-şi vândă vitele către companiile acelora. Fermierii pierdeau câte 30 de dolari pentru fiecare viţel vândut, pe când procesatorii de carne câştigau câte 30 de dolari pentru fiecare viţel sacrificat.

Ca să iasă din această situaţie, fermierii din Dakota de Nord au format o coaliţie şi s-au apucat să-şi construiască propria unitate de procesare a cărnii, o cooperativă numită Northern Plains Premium Beef. Când erau nevoiţi să concureze pentru vânzarea vitelor către marii procesatori, fermierilor le lipsiseră pârghiile. Prin asocierea cu alţi fermieri şi procesarea animalelor în propria unitate, au câştigat o cale de a atrage banii consumatorului direct spre marca lor distinctă de carne, care era de bună calitate. Pe scurt, au creat un sistem alternativ de distribuţie şi, prin asta, şi-au îmbunătăţit pârghiile, atât în raporturile cu marii procesatori, cât şi cu lanţurile de restaurante. Cooperativele au reuşit să obţină comenzi de la unele dintre cele mai mari lanţuri de restaurante din Statele Unite. Iar marile firme nu au avut decât de învăţat din asta.

Greşelile uzuale în legătură cu pârghiile de control

Ideea de pârghie de control este dificilă pentru cei care negociază mai rar. Avem cu toţii anumite tipare prin care privim lumea şi pe care credem că le putem aplica unei negocieri. De exemplu, considerăm că oamenii care au putere economică, socială sau politică au întotdeauna avantaj. Că marile companii, înalţii oficiali de stat şi bogătaşii obţin întotdeauna ce vor. Prin urmare, credem că ei deţin pârghiile când negociază.

Avem, de asemenea, tendinţa să acceptăm situaţiile aşa cum le întâlnim, presupunând că echilibrul de putere este deja stabilit. De ce să ne mai irosim energia, pregătindu-ne de o negociere, dacă piaţa e plină de marfa pe care o vindem, iar cumpărătorii sunt

puţini? Cumpărătorii vor numi ei, pur şi simplu, preţul pe care sunt dispuşi să-l plătească, iar noi nu putem spune decât OK. Totul este stabilit şi nimic nu poate fi schimbat.

În sfârşit, credem de regulă că puterea noastră de a-i influenţa pe cei din jur depinde de circumstanţele care ne afectează direct. Dacă suntem şomeri, înseamnă că avem o poziţie de negociere slabă în obţinerea unui loc de muncă. Dacă suntem singura sursă de la care poate fi achiziţionată o piesă de calculator importantă, înseamnă că avem o poziţie puternică şi putem dicta preţul.

Toate aceste trei convingeri şi presupuneri despre pârghii sunt greşite şi periculoase. Sunt periculoase pentru că, dacă le afişaţi, un adversar versat poate profita de ele. Astfel de presupuneri eronate vă pot conduce, de asemenea, la o strategie de autoapărare. În următoarele câteva pagini vă voi explica de ce aceste presupuneri convenabile despre lume, în general, nu se aplică în negociere şi ce presupuneri ar trebui să utilizaţi ca să vă protejaţi interesele.

Greşeala nr. 1: pârghiile şi puterea sunt acelaşi lucru

Fals. Pârghia de control are de-a face cu un avantaj situaţional, nu cu puterea obiectivă. În anumite circumstanţe, persoane care deţin foarte puţină putere convenţională pot avea o mulţime de pârghii de control. Iată câteva exemple.

Primul exemplu se referă la negocierea cu copiii mici. Să presupunem că sunteţi tatăl sau mama unei fetiţe de cinci ani şi că în meniul de la cină figurează una dintre cele mai sănătoase legume: broccoli. Dar fiica dumneavoastră nu vrea să mănânce aşa ceva.

"Mănâncă-ţi porţia de broccoli, dragă" îi spuneţi cu blândeţe. Fetiţa vă priveşte în ochi şi spune răspicat:

"Nu vreau. Nu pot să sufăr broccoli!"

Cine are aici pârghia?

Puteţi fi mare, bogat, influent şi puternic, dar fetiţa deţine în această situaţie o mulţime de pârghii. De ce? *Deoarece ea şi numai ea poate mânca broccoli*. Ea controlează ceea ce doriţi dumneavoastră şi, pentru moment, nu are nimic de pierdut dacă spune "nu". Şi asta nu e tot. Ea sesizează probabil că acest aspect este impor-

tant pentru dumneavoastră, ceea ce-i îmbunătăţeşte poziţia. Sunteţi gata chiar să-i oferiţi altceva, ca să fie mai cooperantă.

Aceeaşi pârghie critică funcţionează la fel de bine ca în cazul copiilor şi în negocierile cu politicienii încăpăţânaţi, agenţii vamali irascibili ori titularii de buget zgârciţi. Oricât de important aţi fi, ar fi bine să-i trataţi cu mare grijă pe oamenii respectivi, atunci când ei sunt cei care controlează decizia pe care o doriţi.

Dar să revenim la cina cu pricina. Ce puteţi face în legătură cu porţia de broccoli? Aţi putea apela la argumente raţionale, dar fetiţei probabil că nu-i pasă prea mult de standardele nutriţioniste. Astfel, oricâte pârghii normative aţi avea, ele nu valorează prea mult.

O altă opţiune ar fi să-i oferiţi fetiţei o "mită" ca s-o faceţi să coopereze. Puteţi să-i oferiţi bunuri concrete, cum ar fi un desert sau alte plăceri care ar putea crea o imagine atractivă în mintea ei. Ea ar pierde aceste mici plăceri dacă negocierea ar eşua. Promisiunea de răsplată ar însemna pentru dumneavoastră câştigarea unei pârghii de control.

Totuşi orice părinte ştie că utilizarea unor astfel de pârghii în relaţiile cu copiii prezintă riscuri. Mituirea fetiţei pentru a face lucruri pe care ea oricum ar trebui să le facă înseamnă până la urmă răsfăţ, ceea ce vă face viaţa mai dificilă, nu mai uşoară.

Dar ce-ar fi să recurgeţi la ameninţări explicite, cum ar fi o palmă la fund, trimiterea în camera ei sau eliminarea desertului din meniu? Faptul că sunteţi mai mare şi aveţi forţă vocală vă permite uşor să recurgeţi la astfel de ameninţări, dar este riscant să faceţi asta doar pentru ca fetiţa să mănânce nişte broccoli. Dacă ea se conformează numai fiindcă aţi ameninţat-o, veţi plăti un preţ. Ea îşi va mânca porţia de broccoli cât va putea de încet, aruncându-vă din când în când priviri îmbufnate. Un participant la atelierul Wharton Executive Negociation mi-a povestit că fiul lui a avut nevoie de patru ore ca să-şi mănânce toată mâncarea, la o cina la care a încercat să-i aplice metoda cu ameninţarea. Mâncatul s-a transformat într-o luptă de voinţe. Mai rău încă, să presupunem că fetiţa din exemplu îşi dă seama de cacealmaua dumneavoastră şi vă forţează să vă puneţi ameninţarea în aplicare.

O trimiteţi în camera ei, dar ea tot nu-şi mănâncă porţia. După asta, trebuie fie să escaladaţi disputa, fie să vă acceptaţi înfrângerea.

Concluzia? Fetiţa poate părea mică şi slabă în termeni de putere convenţională, dar în situaţia respectivă ea e cea care deţine pârghiile. Soluţia ar fi, prin urmare, să acceptaţi într-un fel sau altul preferinţa copilului — de exemplu îi permiteţi să-şi aleagă o altă legumă sănătoasă, îi oferiţi un sos sau îi daţi broccoli pregătit într-o formă uşor deghizată. Ca părinte, procedaţi mai bine dacă recunoaşteţi pârghiile copilului într-o asemenea situaţie şi vă elaboraţi strategia în funcţie de interesele lui, în special cele privind deţinerea controlului asupra deciziilor care îl afectează. La fel, în munca dumneavoastră procedaţi mai bine dacă adoptaţi o asemenea abordare în relaţiile cu politicienii încăpăţânaţi, funcţionarii vamali ori titularul bugetului de care depinde munca dumneavoastră.

Al doilea exemplu despre faptul că oamenii mai puţin importanţi pot deţine pârghii de control se referă la un cazinou din Atlantic City, New Jersey. Ca şi relatarea cu firma Tiffany, şi acest exemplu se referă la Donald Trump — dar de această dată el nu a acţionat la fel de bine.

O văduvă vârstnică pe nume Vera Coking deţinea o mică pensiune, situată într-o zonă centrală din Atlantic City. Era o femeie de condiţie modestă, care trăise în acea casă practic toată viaţa. Când au început să se răspândească afacerile cu jocuri de noroc în Atlantic City, au venit o mulţime de investitori potenţiali, dornici să cumpere proprietatea doamnei Coking ca să construiască un cazinou pe locul ei.

Primul investitor care şi-a manifestat interesul a fost editorul revistei *Penthouse*, Bob Guccione. Se spune că i-ar fi oferit văduvei un milion de dolari în '80, dar ea l-a refuzat. Guccione nu a reuşit până la urmă să obţină licenţa pentru jocuri de noroc, aşa că a abandonat planul cu cazinoul. A venit apoi Donald Trump, care nu s-a oferit să-i plătească văduvei un milion de dolari, ci a încercat pur şi simplu să negocieze cu ea pornind de la valoarea de piaţă a casei. A eşuat şi el. Trump a construit până la urmă Trump Plaza

Hotel and Casino, în apropiere. Ulterior, dorind să se extindă, a încercat să negocieze din nou cu văduva. Aceasta i-a cerut un milion de dolari. Trump a refuzat.

După mai bine de zece ani de tertipuri inutile, procese şi campanii media, Trump a renunţat şi a extins Trump Plaza astfel încât să-i înconjure proprietatea doamnei Coking pe trei laturi. La solicitarea lui Trump, Autoritatea Cazinourilor din Atlantic City a intervenit apoi, cerând statului să o deproprietărească pe văduvă, ca să nu mai fie ca un ghimpe în ochi. Dar doamna Coking nu s-a dat bătută. Şi-a angajat un avocat care să-i apere drepturile şi a continuat să se bucure de reputaţia de a fi "ulcerul lui Trump". Cauza ei a atras până la urmă sprijinul fundaţiilor interesate în protecţia constituţională a dreptului de proprietate privată. Între timp, Trump a devenit ţinta bâşcâliei în întreaga Americă, după ce a apărut în benzile desenate ale caricaturistului Garry Trudeau, publicate într-o mulţime de ziare[21].

Vera Coking era o femeie singură şi vârstnică, dar ea era cea care avea pârghiile. De ce? Pentru că avea titlul de proprietate asupra casei, pentru că Trump voia terenul ei, pentru că ea ştia asta şi, evident, pentru că nu era obligată să vândă. Ea controla ceea ce-şi dorea Trump şi, cel puţin după părerea ei, nu avea nimic de pierdut spunând "nu". De fapt, un psiholog ar spune că folosea situaţia respectivă ca să dobândească ceva nepreţuit, dorit probabil de ea toată viaţa: atenţia oamenilor.

Astfel, pârghia de control nu este acelaşi lucru cu puterea socială sau economică clasică. Examinaţi fiecare situaţie particulară cu care vă confruntaţi şi întrebaţi-vă: ce controlez eu din ceea ce vrea partea adversă, ce controlează adversarul din ceea ce vreau eu şi cine are mai mult de pierdut dacă nu se ajunge la un acord?

---

[21] David M. Herszenhorn, "Widowed Homeowner Foils Trump in Atlantic City", *New York Times*, 21 iulie 1998, pag. B1; Tiffany Danitz, "When Private Land Is Public Property", *Washington Times*, 6 aprilie 1998, pag. 14; John Curran, "Elderly Woman Battles Casinos over Her Home", *Los Angeles Times*, 25 februarie 1996, pag. A11.

Nu faceţi presupuneri despre pârghii, bazându-vă pe forţa economică şi poziţia socială.

Greşeala nr. 2: pârghiile de control sunt o constantă care nu se schimbă

Greşit. Pârghiile sunt dinamice, nu statice. Pârghiile se modifică pe măsură ce negocierile evoluează. Prin urmare, există momente mai bune decât altele ca să vă faceţi cunoscute nevoile şi ca să insistaţi să vă fie satisfăcute.

Exemplul musulmanilor Hanafi ilustrează foarte bine acest aspect. Khaalis a trebuit să ia ostaticii *înainte* să-l asculte cineva. Poliţia a trebuit să apeleze la ambasadorii musulmani ca să dezvolte o relaţie cu Khaalis *înainte* să poată introduce ideea eliberării unora, ca gest de bună credinţă. Apoi Khaalis a fost suficient de inteligent să solicite arestul temporar la domiciliu în locul închisorii cât încă mai deţinea destule pârghii ca să obţine concesia respectivă.

Toate acestea pot părea evidente, dar mulţi oameni, altminteri foarte inteligenţi, nu reuşesc să înţeleagă relaţia care se stabileşte între timp şi pârghii. De exemplu, există un "moment de aur", când candidatul la un post ar putea obţine anumite beneficii, precum cheltuielile de mutare, bonusuri ori maşină de serviciu. Acest moment este *după* ce primeşte oferta de la firmă, dar înainte să o accepte.

În acest interval de vârf al pârghiei, firma angajatoare a făcut deja oferta, dar candidatul mai este încă liber să refuze. Acest lucru îl supune pe angajator unui risc de pierdere mai mare decât după ce candidatul spune "da". Acesta este momentul de aur în care angajatorul acordă maximum de atenţie pretenţiilor viitorului angajat.

Desigur, nu există garanţii că angajatorul va accepta să "îndulcească" acordul, chiar şi pe parcursul momentului de aur. Angajatorul continuă să aibă controlul asupra locurilor de muncă oferite şi, de la caz la caz, candidatul poate fi cel care are mai mult de

pierdut dacă oferta cade. Dar în orice analiză a pârghiilor de control contează foarte mult alegerea momentului. Şansele dumneavoastră de succes cresc dacă solicitaţi ceva atunci când pârghiile pe care le deţineţi sunt la cote maxime.

Greşeala nr. 3: pârghiile de control sunt determinate numai de fapte obiective

Incorect. Pârghia depinde de percepţia oponentului asupra situaţiei, nu de fapte. Aşa cum ne spune Biblia, când Josua a câştigat bătălia Ierihonului, a făcut-o cu câteva talgere şi câteva torţe, nu cu o armată uriaşă. Căpeteniile Ierihonului s-au predat din cauză că *au crezut* că au numai de pierdut. În exemplul musulmanilor Hanafi, Khaalis s-a predat când a fost tratat ca un lider musulman deşi, în fapt, el nu era un astfel de lider. Poliţia însăşi a făcut o paradă remarcabilă de arme în jurul clădirilor asediate, chiar dacă nu le putea utiliza. Pe scurt, aveţi acele pârghii pe care oponentul *crede* că le aveţi. Prin urmare, dacă oponentul crede că aveţi o poziţie puternică, înseamnă că o aveţi — cel puţin pentru moment.

Dar natura subiectivă a pârghiei poate să opereze şi împotriva dumneavoastră. Puteţi să presupuneţi în mod greşit că oponentul ar fi mai puternic decât este în realitate. Sau puteţi să aveţi o foarte bună poziţie, dar oponentul să nu vă creadă. În astfel de cazuri trebuie să găsiţi căile prin care să vă dovediţi valoarea, importanţa sau puterea. Unele lucruri, cum ar fi competenţa profesională sau valoarea reală a produsului dumneavoastră, pot fi greu de dovedit pentru unii clienţi. Dacă aşa stau lucrurile, s-ar putea să fie nevoie să vă oferiţi să lucraţi o parte din normă pe un salariu mai mic sau să lucraţi ca voluntar, ca să vă dovediţi valoarea, ori să oferiţi mostre gratuite din produs, ca să stimulaţi o eventuală vânzare. Sau adoptând o abordare negativă, s-ar putea să fie nevoie să vă demonstraţi subtil capacitatea de a afecta situaţia oponentului. Depinde însă de dumneavoastră să observaţi dacă oponentul înţelege raportul real al pârghiilor, înainte de a acţiona nechibzuit, pe baza unui calcul eronat.

Pârghiile de control în familii, firme și organizații

În familie, firmă sau organizație, pârghiile operează altfel decât pe o piață competitivă. Interdependența părților, bazată pe faptul că împart o întreagă țesătură de relații, fac ca negocierea și persuasiunea să fie mai subtile. Reușiți încă să dobândiți pârghii prin controlul asupra lucrurilor de care au nevoie ceilalți, iar avantajul este încă de partea celui care are cel mai puțin de pierdut. Dar unele dintre regulile importante, valabile în privința pârghiilor, sunt total schimbate, în virtutea nevoii de a păstra și îmbunătăți relațiile interumane.

De exemplu, în tranzacțiile de piață ne e util, în mod normal, să avem alternative cât mai bune, care să ne permită să părăsim negocierea când vrem. Așa cum am văzut, o bună alternativă poate face să avem mai puțină nevoie oponent și să avem mai puțin de pierdut dacă nu ajungem la vreo înțelegere. Dar în familie sau într-o firmă — cel puțin într-una sănătoasă — oamenii nu se bazează pe ideea părăsirii mesei și nici nu vorbesc despre asta. O atare mutare seamănă prea mult cu o amenințare, iar cel care o face se dovedește supărăcios și nerezonabil. În loc să părăsească masa, oamenii se bazează mai mult pe pârghiile normative, pe valorile și regulile pe care membrii grupului le respectă. Ei încearcă să-și plaseze propunerile într-o lumină pozitivă în raport cu standardele respective, însoțindu-le adesea cu date și informații obiective. Am discutat acest aspect în capitolul 3.

Apoi, într-o tranzacție de piață, afișarea urgenței slăbește în mod normal pârghiile. Vă dați de gol în fața celuilalt negociator că doriți foarte mult încheierea acordului și că aveți numai de pierdut dacă vă refuză. Dar în familie sau într-o organizație o reprezentație de insistență și angajare pasionată vă poate *ajuta* să obțineți ceea ce doriți. Atenți cu relațiile lor, oamenii vă ascultă mai bine când vă prezentați punctul de vedere cu pasiune — în special dacă nu vă creați obiceiul de a face așa ceva cu orice ocazie!

Să vă ofer un exemplu scurt, dar remarcabil, cu privire la acest aspect. În mai 1940, chiar înainte de intrarea Statelor Unite în al doilea război mondial, comandantul armatei americane, generalul George C. Marshall, a participat la o întrunire la Casa Albă, împreună cu membrii cabinetului şi cu preşedintele Franklin Roosevelt. Pe agendă era şi discutarea posibilei mobilizări de personal şi echipamente, în vederea participării Statelor Unite la războiul din Europa. La acea dată, opinia publică din ţară era în mod vădit favorabilă izolaţionismului. Roosevelt nu dorea ca Statele Unite să intre în războiul din Europa şi nu dorea nici să discute despre pregătirea pentru o astfel de eventualitate. Iar la un război cu Japonia nu se gândea nimeni.

Marshall era un om rezervat, cu un comportament foarte controlat. Nu se arăta sentimental pentru nimic. Dar în acea zi, ceva s-a rupt în el. După ce a stat tăcut şi a observat că preşedintele nu era atent, Marshall a cerut cuvântul pentru trei minute. I s-a acordat.

Marshall s-a ridicat şi a urmat una dintre cele mai eficiente şi mai pasionate expuneri pe care a auzit-o cineva vreodată de la el. Cuvintele lui Marshall se "revărsau", literalmente, din gura lui, pomenind de rezervele reduse, de echipamentele militare inexistente şi de trupele insuficiente care ar fi trebuit, dacă ar fi fost să înceapă ostilităţile, să facă faţă maşinii de război bine unse a lui Hitler. Marshall a continuat să vorbească, depăşind serios cele trei minute acordate. Iată ce nota în jurnalul său secretarul trezoreriei, Henry Morgenthau, unul dintre participanţii la acea întrunire: "Marshall l-a înfruntat, de-a dreptul, pe preşedinte[22]." După prezentarea lui Marshall, Roosevelt şi-a schimbat complet abordarea. Au început serios pregătirile de război şi, după izbucnirea acestuia, Roosevelt l-a însărcinat pe Marshall să se ocupe de întregul efort de război al Statelor Unite.

---

[22] Howard Gardner, *Leading Minds: An Anatomy of Leadership*. (New York: Basic Books, 1995), pag. 148-149

S-ar putea ca acest exemplu să pară mai dramatic, dar este surprinzătorde reprezentativ pentru viaţa din cadrul multor organizaţii. Intensitatea, în special când este dublată de competenţă[23], reţine atenţia oamenilor. O reprezentaţie de pasiune, solid documentată, aduce argumentele abstracte la nivelul preocupării personale şi poate fi foarte convingătoare.

Din câte ştiu, nu există studii formale care să se fi ocupat de cauzele pentru care afişarea urgenţei şi pasiunii sunt eficiente într-o organizaţie. Eu am totuşi o teorie. Cred că oamenii care lucrează şi trăiesc împreună în grupuri monitorizează subtil nivelul de intensitate arătat de colegii lor, pentru a determina gradul de prioritate al unei chestiuni. Afişarea urgenţei — în special de către cineva care este în mod uzual rezervat — este un semnal puternic în privinţa mizei mari pe care o acordă aspectului în discuţie: "trebuie neapărat să am câştig de cauză!". În general, conflictele interpersonale perturbă un grup altminteri cooperant, aşa că oamenii au tendinţa să accepte solicitările colegilor, dacă apar astfel de semnale.

În general, forma "pasională" a pârghiilor operează probabil cel mai bine în organizaţie pentru oamenii care sunt, prin natura lor, rezonabili şi potoliţi. Dacă nu vă înfierbântaţi prea des, e de presupus că oamenii vă vor acorda o atenţie specială atunci când o veţi face. În schimb, cârcotaşii care bodogănesc continuu sau pătimaşii care încearcă veşnic să-şi impună interesele nu obţin o pârghie suplimentară numai fiindcă ştiu să se exprime gălăgios şi cu pasiune. Dimpotrivă, cei din jur învaţă să nu le mai dea atenţie.

---

[23] Priceperea este una dintre cele mai bine documentate tehnici de persuasiune din literatura referitoare la marketing. Elizabeth J. Wilson şi Daniel L. Sherrell, "Source Effects in Communication and Persuasion Research: A Meta-Analysis on effect Size", *Journal of the Academy of Marketing Science*, vol. 21 (1993), pag. 101-112; Arch G. Woodside şi J. William Davenport, Jr., "The Effect of Salesman Similarity and Expertise on Consumer Purchasing Behavior", *Journal of Marketing Research*, vol. 11 (1974), pag. 198-202

Rezumat

Într-o negociere, pârghiile reprezintă o variabilă decisivă. Partea care are cel mai puţin de pierdut prin neîncheierea unui acord este în general cea care îşi poate permite să insiste ca să-şi impună proprii termeni. Vă puteţi îmbunătăţii pârghiile printr-o serie de mutări, inclusiv prin găsirea unor alternative mai bune pentru realizarea propriilor scopuri, în afara mesei de negociere, câştigând controlul asupra lucrurilor de care are nevoie oponentul, formând coaliţii, aranjând situaţia astfel încât oponentul să ajungă pe o poziţie supărătoare dacă nu se ajunge la un acord, arătând oponentului că aveţi puterea de a-i face rău din punct de vedere material etc.

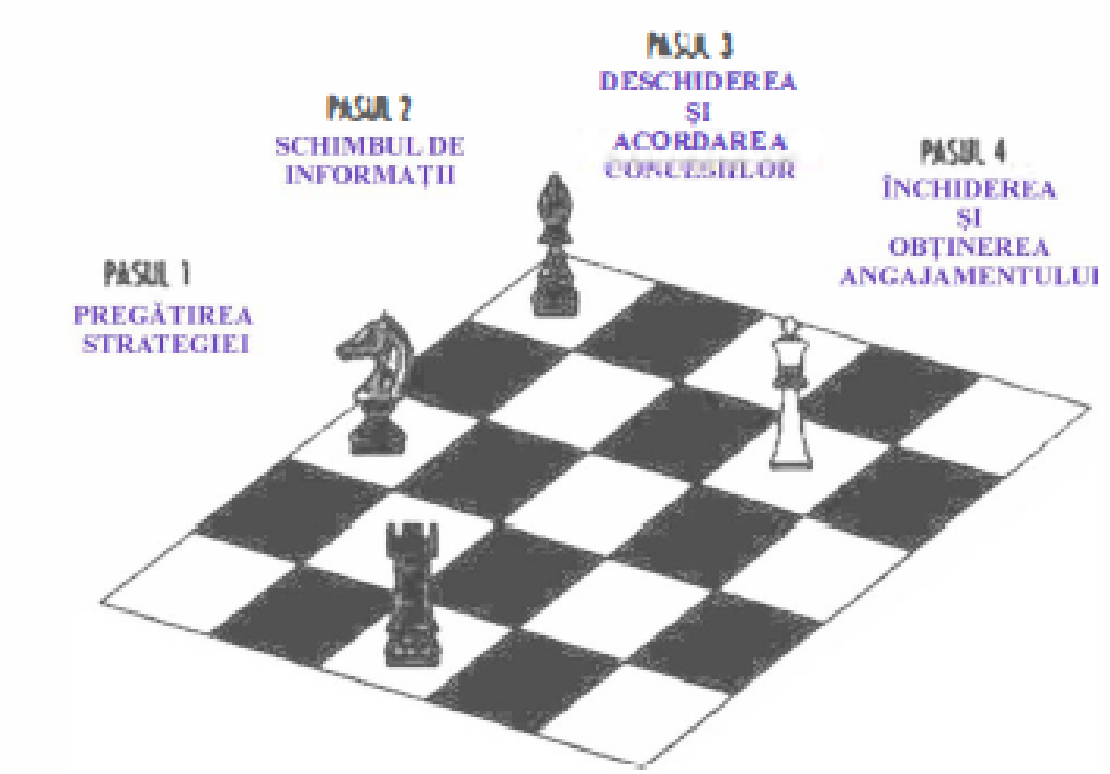
Feriţi-vă de greşelile uzuale care se fac în privinţa pârghiilor. În anumite situaţii, chiar şi oamenii cei mai puţin puternici pot avea pârghii. Pârghiile reprezintă un factor dinamic, bazat la fel de mult pe percepţie ca şi pe fapte. În sfârşit, într-o organizaţie puteţi câştiga putere, dacă vă exprimaţi cu pasiune şi dedicare, în loc de indiferenţă rece. Este chiar opusul modului în care operează pârghiile în cele mai multe tranzacţii de piaţă.

Pârghiile de control – lista pașilor de parcurs

- Aflați care parte are mai mult de pierdut din neîncheierea acordului.
- Aflați pentru cine acționează timpul ca un aliat.
- Aflați dacă vă puteți îmbunătăți propriile alternative sau dacă le puteți înrăutăți pe ale oponentului.
- Aflați dacă puteți câștiga controlul asupra vreunui lucru de care are nevoie oponentul.
- Aflați dacă puteți face ca oponentul să accepte reguli care să vă favorizeze interesele.
- Aflați dacă puteți forma o coaliție care să vă îmbunătățească poziția.

PARTEA a II-a

PROCESUL DE NEGOCIERE

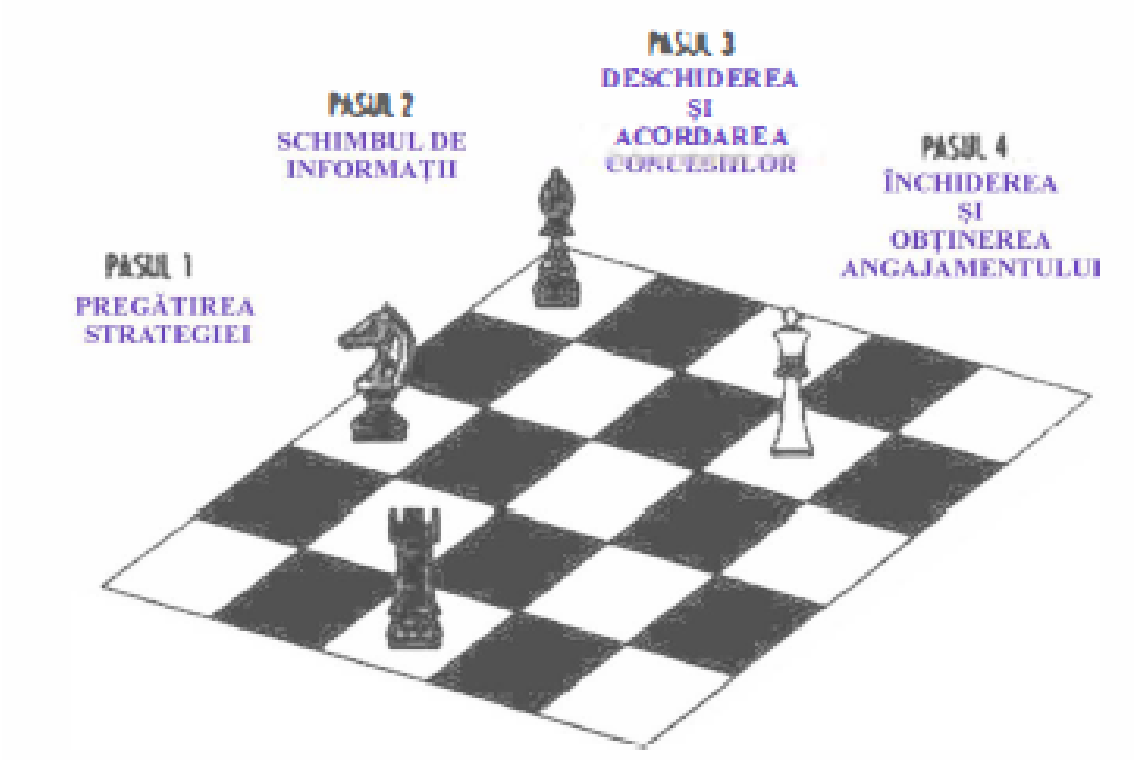


7

Pasul 1: Pregătirea strategiei

"În toate negocierile dificile, omul nu-şi poate propune să semene şi să culeagă deodată, ci trebuie să pregătească bine afacerea şi să o desăvârşească treptat."
—SIR FRANCIS BACON (1597)[1]

"Pentru carnea tare – dinţi ascuţiţi"
– PROVERB TURCESC[2]



---

[1] Michael Kiernan, ed., *Sir Francis Bacon, The Essays of Counsels, Civil and Morall* (Cambridge, Mass.: Harvard University Press, 1985), pag. 145-147 Eseul din care a fost extras acest citat se numeşte "Of Negotiating" şi a apărut pentru prima dată în 1597.

[2] R.G.H. Siu, *Folk Wisdom and Management 3,333 Proverbs* (Washington, D.C.: Manuscript, 1994), pag. 30.

Am avansat mult spre înţelegerea lucrurilor care pun în mişcare o negociere. În partea I am prezentat cele şase fundamente ale unei negocieri eficiente. Am discutat despre:

- Stilurile de negociere diferite.
- Importanţa existenţei unor scopuri şi aşteptări precise.
- Cum este delimitată zona de negociere de standardele şi normele legale.
- Cum sunt influenţate negocierile de relaţiile celor implicaţi.
- Cum pot interesele oponentului să deblocheze o înţelegere.
- Ce sunt pârghiile de control şi cum le putem utiliza.

Aceşti şase factori cheie vă vor pregăti temeinic, asigurându-vă succesul într-o negociere. Mai mult, fiecare dintre cei şase factori se bazează pe fundamente psihologice adânci, adesea invizibile pentru un ochi neantrenat. Influenţele motivaţionale prezentate pe scurt în tabelul următor (figura 7.1) sunt cele care-i dau unei negocieri ritmul emoţional.

Fundamentul	Bazele psihologice
1 Stilul dumneavoastră de negociere	Atitudinea faţă de conflictele interpersonale
2 Scopurile şi aşteptările dumneavoastră	Mecanismele motivaţionale
3 Standardele şi normele legale	Principiul consecvenţei şi reacţia faţă de autoritate
4 Relaţiile	Regula reciprocităţii
5 Interesele celeilalte părţi	Stima de sine şi interesul propriu
6 Pârghiile de control	Aversiunea faţă de pierdere

Figura 7.1 *Bazele psihologice ale negocierii*

Cele patru etape ale negocierii

În partea a II-a a cărţii vă voi arăta cum vă pot ajuta cele şase fundamente şi bazele psihologice asociate lor să vă realizaţi ţelurile şi să parcurgeţi pas cu pas procesul de negociere. Felul în care este organizată a doua parte a cărţii dezvăluie un adevăr simplu, dar important: negocierea este un dans care trece prin patru etape – sau paşi. Acest capitol şi următoarele trei vor trata fiecare câte un pas. Ca să vedem cum se desfăşoară în practică această secvenţa de patru paşi, să luăm un exemplu din viaţa reală.

Imaginaţi-vă că vă apropiaţi cu maşina de o intersecţie. Observaţi că o altă maşină se apropie de intersecţie în acelaşi timp. Ce faceţi?

Cei mai experimentaţi şoferi încep printr-o uşoară frânare pentru a evalua situaţia. Apoi, privesc spre celălalt şofer ca să realizeze cu el un contact vizual, sperând să stabilească o comunicare. Odată stabilit contactul vizual, unul dintre şoferi face cu mâna spre intersecţie, invitându-l pe celălalt să treacă, prin universal-recunoscutul semn "după dumneavoastră". E posibil ca ambii şoferi să facă gestul respectiv, iar atunci, după o scurtă ezitare, unul dintre ei îşi continuă drumul, urmat de celălalt.

Observaţi procesul de patru paşi: *pregătirea* (încetinirea), *schimbul de informaţii* (realizarea contactului vizual), *propunerea şi acordarea de concesii* (fluturarea mâinii) şi *angajamentul* (trecerea prin intersecţie). Poate părea un caz unic, dar antropologii şi alţi cercetători din domeniul ştiinţelor sociale au observat un proces similar, alcătuit din patru etape, în situaţii foarte diferite, precum disputele asupra terenurilor (ca în exemplul tribului african Arusha, din capitolul I), negocierea conflictelor de muncă britanice şi fuziunile marilor companii americane[3]. Cele patru etape formează un şablon implicit şi adesea nevăzut, aflat dedesubtul oricărei negocieri.

---

[3] Dr. Gulliver a identificat opt etape distincte. Simplificând, acestea sunt: 1) căutarea unei antene, 2) stabilirea agendei, 3) declaraţiile preliminare,

Desigur, în întâlnirile complexe de afaceri, oamenii variază ritmul şi succesiunea paşilor. Dacă ajung la un impas în faza realizării concesiilor, se întorc înapoi la schimbul de informaţii. Unele aspecte ale afacerii se pot derula mai repede decât altele – se poate obţine un angajament asupra chestiunilor A şi B, în timp ce asupra chestiunii C continuă schimbul de informaţii şi acordarea de concesii.

De asemenea, oamenii din diferite culturi au tendinţa de a parcurge etapele cu viteze diferite. Negociatorii orientaţi către rezultat din ţările occidentale industrializate trec adesea în grabă prin faza schimbului de informaţii, dornici să "pună ceva pe masă" şi să treacă la deschidere şi la acordarea de concesii. Ei petrec, prin urmare, un timp îndelungat schimbând, testând şi argumentând diverse propuneri.

Negociatorii din Asia, Africa, America de Sud şi Orientul Mijlociu, orientaţi spre relaţii, preferă un proces mult mai lent al schimbului de informaţii, pentru a se stabili un anumit grad de încredere reciprocă înainte de negociere. O dată stabilită relaţia, etapa explicită a acordării de concesii demarează adesea foarte repede.

---

4) restrângerea aspectelor, 5) pregătirile pentru negocierea finală, 6) negocierea, 7) acordul şi confirmarea rituală şi 8) implementarea. P.H. Gulliver, *Disputes and Negotiations: A Cross-Cultural Perspective*. (New York: Academic Press, 1979), pag. 82, Eu prefer să concentrez aceşti opt paşi în doar patru paşi, din raţiuni pedagogice. Alţi cercetători au identificat, în linii mari, etape similare ale procesului de negociere. Ann Douglas, *Industrial Peacemaking* (New York: Columbia University Press 1962), pag. 13-99; Ian Morley şi Geoffrey Stephenson. *The Social Psychology of Bargaining*. (London: George Allen & Unwin Ltd., 1977), pag. 284-293; Michael E. Holmes, "Phase Structures in Negotiation", în *Communication and Negotiation* (Newbury Park, N.J.: Sage, 1992), pag. 83-105; Camille P. Schuster şi Michael J. Copeland. *Global Business: Planning for Sales and Negotiations*. (Fort Worth, Tex.: The Dryden Press, Harcourt Brace College, 1996), pag. 27-28.

Indiferent de cultură, negociatorii experimentaţi de pretutindeni seamănă, într-o anumită măsură, cu nişte dansatori buni: sunt atenţi la paşii partenerului, străduindu-se să se menţină "în ritm" pe măsură ce procesul avansează.

Cu această introducere în minte, haideţi să începem! Acest capitol se va ocupa de primul pas al procesului de negociere – pregătirea propriei strategii.

Primul pas pregătitor: evaluarea situaţiei

Scopul unei bune pregătiri, chiar şi în cazul unei negocieri relativ simple, este de a construi un plan specific de acţiune pentru situaţia cu care vă confruntaţi. Există patru tipuri esenţiale de situaţii de negociere, depinzând de: (1) percepţia asupra importanţei relaţiilor stabilite între cele două părţi, dacă este cazul (cât de mult ar putea părţile să aibă nevoie în viitor una de ajutorul şi cooperarea celeilalte pentru realizarea scopurilor lor) şi (2) percepţia asupra conflictului dintre părţi, în funcţie de miza aflată în joc (în ce grad îşi doresc părţile aceeaşi resursă limitată, cum ar fi: bani, putere sau spaţiu în afacerea în discuţie[4]). Orice negociere – indiferent cât de prietenoasă sau aparent conflictuală pare – combină un anumit potenţial conflictual asupra chestiunilor discutate cu un anumit grad de sensibilitate faţă de modul în care ar trebui să se poarte oamenii unii cu alţii.

Preocuparea pentru relaţiile dintre părţi poate fi mare sau mică în raport cu preocuparea pentru miză – şi invers. Matricea situaţională din Figura 7.2 combină cei doi factori, descriind patru situaţii tipice: situaţia coordonării tacite, tranzacţiile, relaţiile şi situaţia echilibrului miză-relaţii.

---

[4] Discuţia din acest capitol este o variantă a modelului "Dual Concern" A se vedea în acest sens Peter J.D. Carnevale şi Dean G. Pruitt, "Negotiation and Meditation", *Annual Review of Psychology*, vol. 43 (1992), pag. 539-543.

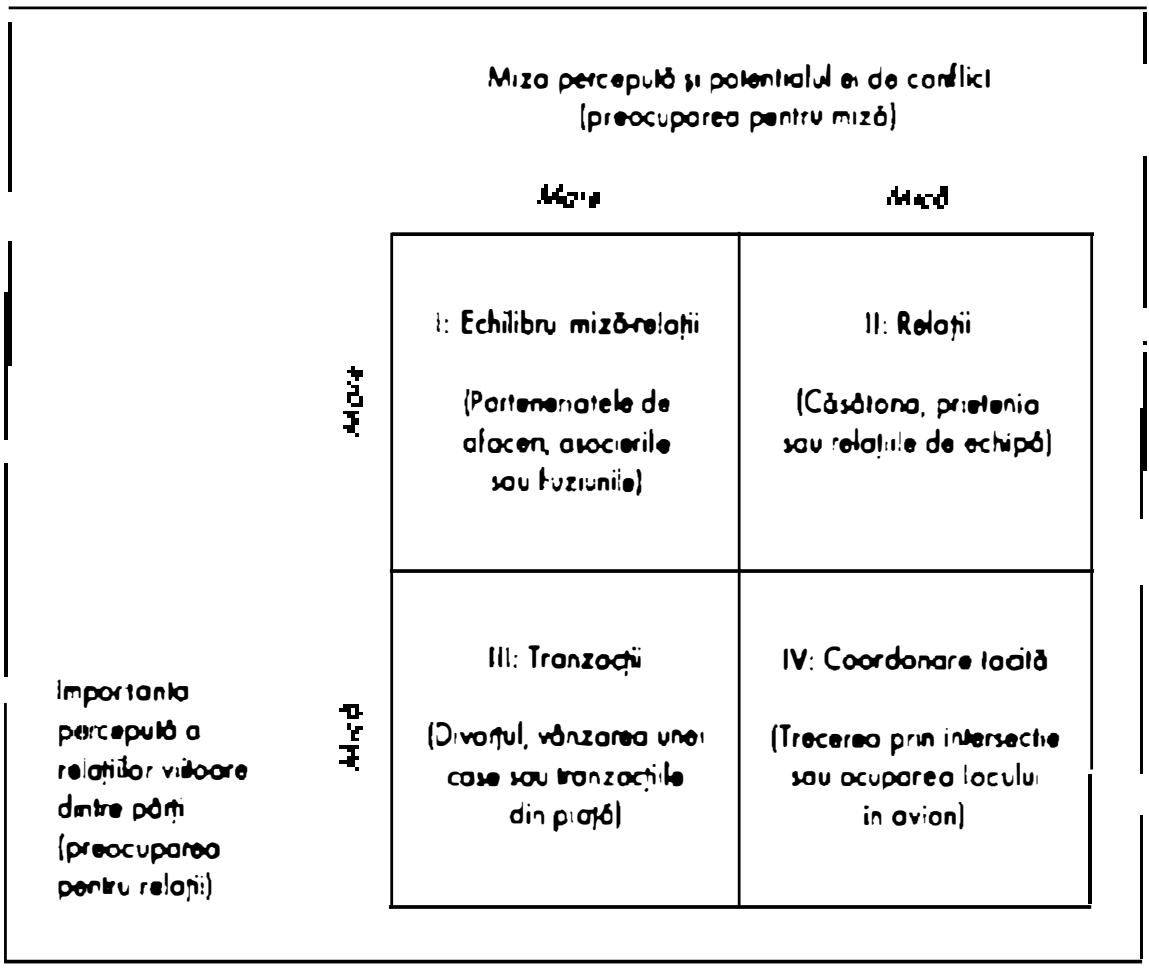

Miza percepută și potențialul ei de conflict
(preocuparea pentru miză)
Mare
Mică
Mare
Importanța percepută a relațiilor viitoare dintre părți (preocuparea pentru relații)
I: Echilibru miză-relații
(Parteneriatele de afaceri, asocierile sau fuziunile)
II: Relații
(Căsătoria, prietenia sau relațiile de echipă)
III: Tranzacții
(Divorțul, vânzarea unei case sau tranzacțiile din piață)
IV: Coordonare tacită
(Trecerea prin intersecție sau ocuparea locului în avion)

Figura 7.2 *Matricea situațională*

Să analizăm fiecare situație, începând cu cea mai simplă (cadranul IV), avansând apoi către cea mai complexă (cadranul I).

Cadranul IV: coordonarea tacită

Cea mai rudimentară dintre situațiile de negociere este cea aflată în colțul din dreapta jos al figurii: cadranul IV, "Coordonare tacită". Cadranul IV este caracterizat atât de o miză scăzută, cât și de un interes limitat față de o relație viitoare. Exemplul dat mai sus, cu cei doi șoferi care se întâlnesc într-o intersecție, e un eveniment de tipul celor din Cadranul IV. Nimeni nu are nevoie de o ciocnire în intersecție (dacă e gestionat cum trebuie, potențialul de conflict asupra accesului este mic) și nu este foarte probabil ca

părţile să se mai întâlnească (viitorul relaţiei dintre părţi nu e un factor important). Situaţiile de coordonare tacită nu necesită prea multă negociere, cât mai curând tact şi soluţii de evitare a conflictului.

Cadranul III: tranzacţiile

Să trecem spre stânga, în Cadranul III, "Tranzacţii". Aici se află situaţiile în care miza este mult mai importantă decât o relaţie viitoare. Tranzacţii tipice sunt vânzarea unei case, a unei maşini sau a unui teren între străini, achiziţia unei firme a cărei conducere urmează să fie eliberată din funcţie şi multe alte afaceri de pe piaţă.

Este tentant să ne gândim la tranzacţii ca la evenimente simple de tip "târguială" sau "câştigătorul ia totul", în care relaţia dintre părţi este irelevantă. Tranzacţiile pot fi atât de simple, dar adesea nu sunt. Situaţia de negociere însăşi creează de regulă necesitatea găsirii unei forme de relaţii de lucru între negociatori, dacă aceştia doresc să încheie afacerea. În Occident, o asemenea relaţie de lucru se limitează adesea la simpla politeţe, în afara cazului în care negociatorii sunt nişte profesionişti care negociază unii cu alţii sistematic, nu întâmplător. În alte culturi, existenţa unei relaţii personale (sau cel puţin aparenţa unei astfel de relaţii) rămâne o necesitate chiar şi în cazul unei tranzacţii. Cum procedează negociatorii sofisticaţi, în relaţiile dintre ei, cu ocazia încheierii unor tranzacţii cu miză importantă? Să vă dau un exemplu ilustrativ.

"Domnule Morgan, trebuie să fie o greşeală"

Exemplul meu de tranzacţie provine din "epoca de aur" a afacerilor americane şi implică trei dintre cele mai memorabile figuri: magnatul de pe Wall Street, J.P. Morgan (pe care l-am mai întâlnit şi în capitolul 4, în exemplu cu cele două cecuri înmânate lui Andrew Carnegie); fondatorul lui Standard Oil, J.D. Rockefeller Sr., şi tânărul său urmaş, J.D. Rockefeller Jr.

În anul 1901, J.P. Morgan era foarte dornic să cumpere o suprafaţă de teren bogată în minereu de fier, şi anume zăcămintele Mesabi. În acea perioadă, Morgan punea bazele unui trust metalurgic, devenit mai târziu U.S. Steel Corporation. Zăcămintele respective reprezentau o sursă esenţială de materii prime pentru producţia de oţel.

Importanta proprietate aparţinea bătrânului J.D. Rockefeller, care pe atunci era pe punctul de a se retrage din afaceri şi afirma că nu are nici un interes special să vândă sau să cumpere active importante, precum zăcămintele Mesabi. Aşa că a refuzat în mod repetat să discute problema cu Morgan.

Dincolo de faptul că cei doi magnaţi erau rivali în afaceri, Morgan şi Rockefeller nu prea se plăceau unul pe altul. Morgan nu-l invitase niciodată pe Rockefeller să participe la vreun eveniment financiar important organizat de banca sa. Iar Rockefeller, după ce l-a întâlnit pe Morgan pentru prima şi ultima oară înainte de afacerea zăcămintelor Mesabi, declarase: "N-am înţeles niciodată cum poate fi cineva aşa de înfumurat!"

Dar Morgan ţinea morţiş să cumpere zăcămintele Mesabi. L-a bătut la cap pe Rockefeller care, în cele din urmă, i-a acordat o audienţă la reşedinţa din New York a familiei. La întâlnirea respectivă, Morgan i-a cerut lui Rockefeller să avanseze un preţ pentru zona cu pricina. Rockefeller a refuzat şi l-a sfătuit pe Morgan să trateze problema cu fiul lui de douăzeci şi şapte de ani, John D. Rockefeller Jr., care era unul dintre cei mai noi consilieri ai săi[5].

Simţind ocazia de a obţine un avantaj, Morgan l-a invitat pe tânărul Rockefeller — un străin pentru el — să-i facă o vizită la biroul său din Wall Street, ca să discute afacerea. Câteva săptămâni mai târziu, tânărul Rockefeller s-a prezentat la respectiva adresă.

---

[5] Allan Nevins, vol. 2, *John D. Rockefeller: The Heroic Age of American Enterprise* (New York: Scribners, 1940), pag. 417-422. Ron Chernow, *Titan: The Life of John D. Rockefeller, Sr.* (New York: Random House, 1998), pag. 390-392.

Condus de un secretar, Rockefeller Jr a dat ochii cu biroul lui Morgan: nu era un birou obişnuit, ci era centrul celui mai important imperiu financiar al momentului. Iar Morgan s-a străduit să-i bage bine în cap tânărului Rockefeller acest lucru.

Aplecat peste nişte documente şi adâncit într-o discuţie cu un consilier, Morgan s-a făcut la început că nu-şi dă seama că intrase Rockefeller. La rândul lui, Rockefeller a aşteptat tăcut, în timp ce Morgan continua să-l ignore. După o bucată de vreme, Morgan l-a privit încruntat pe tânărul din faţa lui şi a mârâit: "Hai, ziceţi, care-i preţul dumneavoastră?" La care Rockefeller Jr., privindu-l fix pe marele afacerist, a replicat calm: "Domnule Morgan, trebuie să fie o greşeală! Nu am venit aici ca să vând. Am înţeles că *dumneavoastră* doriţi să cumpăraţi."

Cei doi s-au fixat din priviri. Morgan, impresionat de comportamentul ferm al tânărului Rockefeller, a fost primul care a clipit. Aşa că a adoptat un ton mai prietenos. Discutând vânzarea în termeni generali, era clar că nici unul dintre ei nu voia să avanseze un preţ de deschidere. Lui Morgan îi spusese un prieten, judecătorul Elbert H. Gary, că, una peste alta, 75 de milioane de dolari ar fi cam preţul maxim care ar trebui plătit pentru terenul cu zăcământul. Dar Morgan era un negociator priceput şi nu prea voia să fie el primul care menţionează preţul respectiv — sau oricare altul.

Sesizând ezitarea lui Morgan, Rockefeller i-a sugerat în cele din urmă să angajeze pe cineva care să servească drept mediator şi să-i ajute să stabilească o valoare corectă pentru zăcământul de minereu. Au căzut de acord să-i acorde rolul respectiv lui Henry Clark Frick, un om în care aveau încredere şi Morgan, şi Rockefeller senior.

Numit intermediar, Frick a descoperit de îndată că Morgan nu intenţiona să plătească mai mult de 75 milioane de dolari. Frick s-a dus la Rockefeller senior ca să-i spună acest lucru şi a descoperit că acestuia nu-i surâdea deloc să accepte tot ce-i propunea Morgan. Rockefeller i-a spus: "Mă opun categoric ca presupusul cumpărător să fixeze arbitrar o valoare maximă. Nu pot negocia pe o asemenea bază. Prea seamănă cu un ultimatum!"

Frick şi Rockefeller au analizat situaţia terenului cu zăcământul de minereu şi au stabilit până la urmă că preţul corect, la care subscria şi Frick, ar fi de 80 de milioane de dolari. Frick s-a dus înapoi la Morgan şi la judecătorului Gary să le comunice cifra. Judecătorul Gary l-a îndemnat pe Morgan să respingă oferta, întrucât se depărta cam mult de preţul maxim gândit de ei.

Totuşi Morgan ştia cu cine avea de-a face. Chiar şi la 80 de milioane de dolari, nu-i venea să renunţe la zăcământul de minereu şi mai ştia şi că Rockefeller nu era defel nevoit să-l vândă. În plus, până şi neutrul Frick susţinea oferta lui Rockefeller. Aşa că i-a spus lui Gary să redacteze termenii acceptării şi a încheiat afacerea. Până la urmă, târgul s-a dovedit bun pentru Morgan. Zăcământul de minereu i-a adus sute de milioane de dolari.

Astfel, o tranzacţie este o situaţie în care miza este considerabil mai importantă decât relaţiile. Părţile ar putea fi nevoite să coopereze ca să pună la cale întâlnirile, să exploreze chestiunilor aflate în dezbatere şi să comunice eficient. Dar ca şi în negocierea dintre Rockefeller şi J.P. Morgan, nu au nevoie de nici o concesie care să le asigure cooperarea în viitor. Contează doar pârghiile de control.

Cadranul II: relaţiile

Următoarea situaţie este exact opusul celei din cadranul III. În cadranul II — cel din colţul din dreapta-sus — relaţiile contează cel mai mult, iar aspectul concret care este negociat are caracter secundar. Prin urmare, este cadranul relaţiilor. Negocierile cuplurilor din cadrul căsniciile sănătoase, cele dintre angajaţii care muncesc în echipe bine închegate, ca şi unele tipuri de acţiuni de recrutare, intră toate în această categorie.

Când relaţia este cel mai important factor, ne străduim să tratăm cu grijă cealaltă parte, respectând regulile şi limitele de conduită în negociere. Pentru a ilustra această idee importantă, să analizăm un alt exemplu, care se referă la un om care a fost probabil cel mai mare savant al secolului douăzeci — Albert Einstein. Este vorba de o situaţie în care Einstein îşi căuta o slujbă.

"Dacă nu cumva credeți că aș putea trăi cu mai puțin..."

Pe la începutul anilor '30, Institutul de Studii Avansate din Princeton, New Jersey, care pe atunci era nou înființat în domeniul cercetării, căuta savanți și cercetători de talie mondială, ca să-și formeze unul dintre primele mari grupuri de experți din lume. Savanții respectivi nu urmau să predea cursuri, ci să efectueze cercetare fundamentală, să ia masa împreună, să țină seminare și să publice lucrări.

Directorul noului institut, Abraham Flexner, l-a contactat pe Albert Einstein și l-a invitat să lucreze la noul institut. Einstein, care se afla pe atunci în Europa și încerca să-și facă și el o situație, i-a răspuns că ar fi interesat. În timpul discuției, Flexner l-a întrebat la un moment dat pe Einstein ce pretenții are în privința salariului.

Einstein i-a răspuns că 3.000 de dolari pe an i se par destui, dacă nu cumva — după cum s-a exprimat el — Flexner credea că ar putea trăi cu mai puțin. Care a fost răspunsul directorului? I-a oferit lui Einstein mai mult decât triplul sumei solicitate, adică 10.000 de dolari pe an. După ce-au mai discutat și despre costurile mutării în America și despre pensie, Einstein a primit până la urmă un pachet salarial final pe care unele surse îl plasau spre 15.000 de dolari — o sumă record pentru timpurile înspăimântătoarei crize din anii '30[6].

Povestea lui Einstein arată cum e o negociere atunci când preocuparea cea mai mare a celor implicați este pentru relații. Problema lui Flexner era cum să-l facă pe un profesor considerat o adevărată "perlă a coroanei" să se simtă atât de onorat și apreciat, încât să-și dorească să facă din institut casa sa profesională. Nivelul salariului lui Einstein era în mod vădit o chestiune secundară. Iar generozitatea lui Flexner a avut efect. Einstein a ajuns până la

---

[6] Abraham Pais, *Einstein Lived Here* (New York: Random House, 1998), pag. 232.

urmă emblema Institutului de Studii Avansate, atrăgând mulţi alţi distinşi profesori şi creând colectivului o reputaţie de nivel mondial.

Cadranul I: echilibrul mizǎ-relaţii

Cadranul aflat în colţul din dreapta sus reprezintă cea mai interesantă şi mai complexă dintre cele patru tipuri de situaţii: cele de echilibru miză-relaţii. În aceste situaţii, preocuparea pentru viitorul relaţiilor dintre părţi şi preocuparea pentru miza imediată a negocierii se află într-o tensiune echilibrată. În acest cadran se situează diferitele dispute privind raporturile de muncă, problemele apărute în firmele familiale sau în parteneriate, fuzionările dintre firme în care sunt păstrate conducerile existente, relaţiile pe termen lung cu furnizorii, alianţele strategice şi relaţiile instituţionale dintre diferitele departamente ale aceleiaşi firme.

În astfel de situaţii dorim să obţinem rezultate bune, dar nu cu preţul sacrificării relaţiilor viitoare. Şi dorim ca relaţiile viitoare să fie păstrate în bune condiţii, dar nu cu un preţ prea mare. Un exemplu de situaţie de echilibru miză-relaţii se referă la Benjamin Franklin, unul dintre părinţii fondatori ai Americii (am mai povestit în capitolul 2 despre faptul că avea de tânăr obiceiul să-şi noteze ţelurile pe hârtie).

Târgul făcut de Benjamin Franklin în privinţa meniurilor

Printre multele sale talente, Franklin era şi un negociator abil. Probabil din acest motiv a jucat el un rol important atât ca diplomat, reprezentând interesele Americii în Franţa într-un moment critic al istoriei Statelor Unite, cât şi ca mediator, ajutând membrii Convenţiei Constituţionale din 1787 să-şi concilieze punctele de vedere şi să redacteze Constituţia Statelor Unite.

Franklin şi-a dezvăluit încă de la o vârstă fragedă talentul de a găsi soluţii ingenioase la probleme cu potenţial conflictual. Un astfel de exemplu este târgul pe care l-a încheiat în 1722 cu privire la regimul său vegetarian – un târg soldat cu rezultate pozitive pentru toate părţile implicate[7].

Pe când era doar un băiat de doisprezece ani, Ben s-a mutat în Boston la fratele lui vitreg, James, care avea acolo o tipografie, şi a devenit ucenicul acestuia. James nu era căsătorit, aşa că se ducea să mănânce, împreună cu ucenicii lui, la o pensiune. James plătea o taxă lunară, iar bucătarul pensiunii le pregătea mâncarea.

După vreo patru ani în acest aranjament, Ben – devenit între timp un adolescent activ şi cu o minte neobosită – a citit o carte despre regimul vegetarian şi s-a simţit atras atât de efectele benefice ale acestuia asupra sănătăţii, cât şi de filozofia curentului respectiv. Aşa că a început să refuze carnea la masă.

Nu era nici o problemă pentru Ben, dar bucătarul pensiunii se plângea în gura mare că-i nevoit să gătească feluri speciale. Ceilalţi ucenici au început şi ei să bombăne şi să-l bârfească pe Ben pentru ceea ce numea el însuşi mai târziu "dieta sa singulară". James era iritat, iar situaţia ameninţa rapid să se transforme într-un conflict cu gazda şi cu restul ucenicilor.

Ca să rezolve situaţia, Ben a propus un târg. A anunţat că renunţă să ia masa împreună cu restul ucenicilor şi-l scuteşte pe James de ceea ce-i plătea proprietarul pensiunii pentru mâncarea lui, cu condiţia să-i dea lui 50% din banii respectivi. Ben spunea că va folosi banii respectivi ca să-şi cumpere legume şi că-şi va găti singur.

Ben Franklin a relatat apoi, în *Autobiografia* sa, că aranjamentul a funcţionat deosebit de bine pentru toţi, dar mai ales pentru el:

"Am descoperit de îndată că puteam economisi jumătate din banii pe care mi-i dădea James. Suma îmi suplimenta fondul pentru

---

[7] Povestirea îi aparţine lui Benjamin Franklin însuşi. L. Jesse Lemisch, ed., Benjamin Franklin, *The Autobiography and Other Writings* (New York: Penguin, 1961), pag. 29-30.

cumpărarea de cărţi. Dar mai aveam încă un avantaj. Când fratele meu şi restul ucenicilor plecau de la tipografie să mănânce, eu rămâneam singur şi, expediind rapid micul meu ospăţ, îmi foloseam restul de timp până se întorceau ei ca să studiez."

Pe scurt, insistând să-şi respecte principiile vegetariene, Franklin a găsit o soluţie care făcea ca lucrurile să meargă mai bine pentru toţi. James a economisit 50% din banii de pensiune pentru Ben, iar acesta şi-a păstrat dieta vegetariană, a economisit 25% din sumă şi a mai câştigat şi puţină linişte şi pace pentru citit.

Povestea nu are aceeaşi miză ca negocierea dintre Rockefeller şi Morgan asupra terenului de 80 de milioane de dolari cu minereul de fier. Şi nici nu a condus la aceleaşi implicaţii relaţionale deosebite, ca în cazul angajării lui Albert Einstein la Institutul de Studii Avansate. Dar costul pensiunii era important pentru James şi Ben Franklin, iar insistenţa lui Ben asupra dietei lui vegetariene ar fi putut provoca vrajbă în familie, deteriorând relaţiile din mica tipografie a lui James.

Târgul încheiat de Ben Franklin în privinţa meselor lui a reuşit în mod clar să păstreze pacea, oferind o soluţie corectă şi onorabilă pentru toţi cei implicaţi şi aducând beneficii băneşti pe care James şi Ben le puteau împărţi. A fost o inspirată mostră de negociere.

Al doilea pas al pregătirii: armonizarea situaţiei cu strategia şi stilul de negociere

Să recapitulăm unde ne aflăm. Situaţiile sunt de patru tipuri. În primul rând, situaţiile de tip *Tranzacţii*, asemenea vânzării terenului cu zăcământul de fier între J.P. Morgan şi Rockefeller. În al doilea rând, negocierile preocupate mai ales de *Relaţii*, cum a fost angajarea lui Albert Einstein la institutul condus de Flexner. În al treilea rând, situaţiile de tip *Echilibru miză-relaţii*, în care contează în egală măsură atât miza, cât şi relaţiile, cum a fost târgul încheiat de Benjamin Franklin în privinţa meselor. În sfârşit, unele situaţii

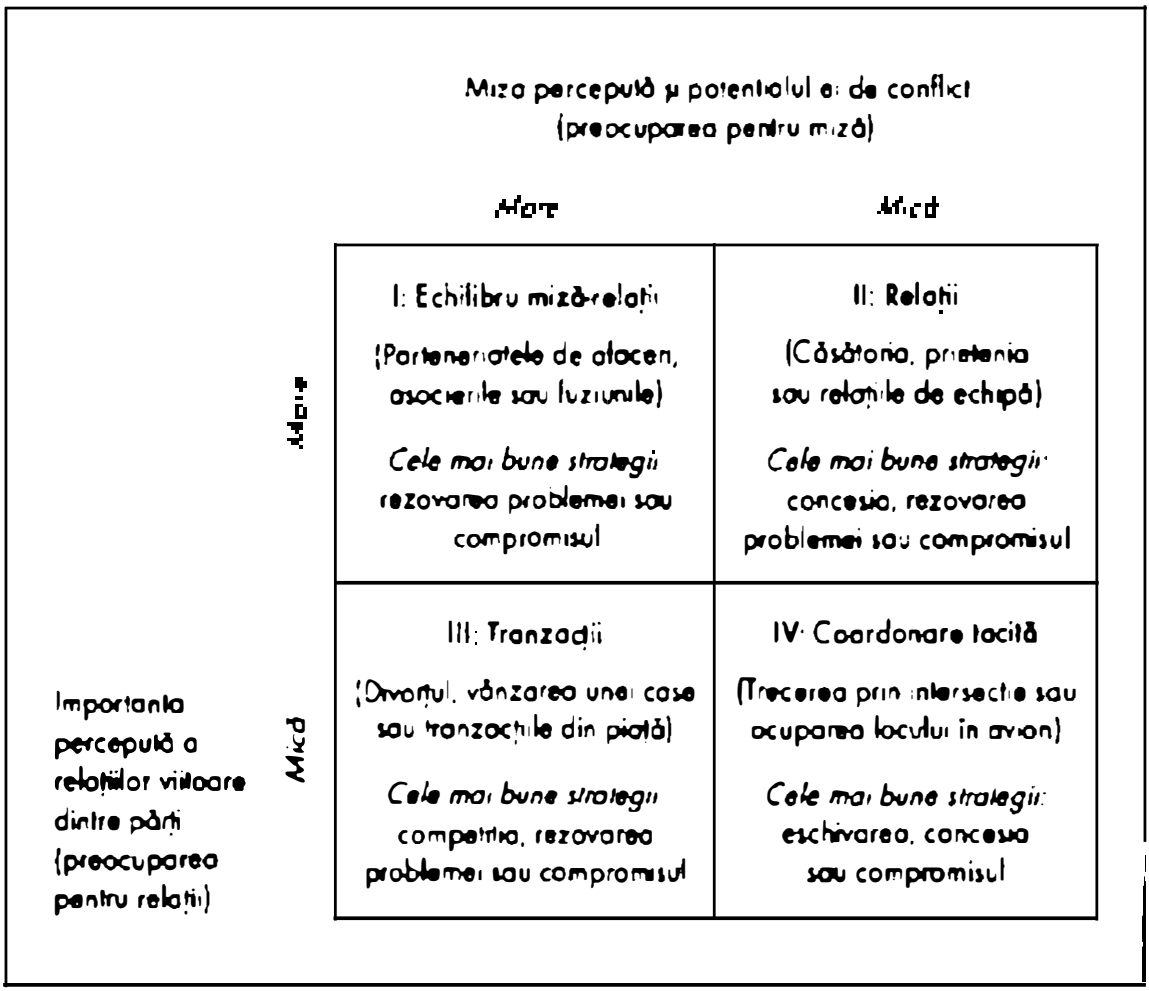

Miza percepută și potențialul de conflict
(preocuparea pentru miză)
Mare
Mică
Importanța percepută a relațiilor viitoare dintre părți
(preocuparea pentru relații)
Mare
Mică
I: Echilibru miză-relații
(Parteneriatele de afaceri, asocierile sau fuziunile)
Cele mai bune strategii: rezolvarea problemei sau compromisul
II: Relații
(Căsătoria, prietenia sau relațiile de echipă)
Cele mai bune strategii: concesia, rezolvarea problemei sau compromisul
III: Tranzacții
(Divorțul, vânzarea unei case sau tranzacțiile din piață)
Cele mai bune strategii: competiția, rezolvarea problemei sau compromisul
IV: Coordonare tacită
(Trecerea prin intersecție sau ocuparea locului în avion)
Cele mai bune strategii: evitarea, concesia sau compromisul

Figura 7.3 *Matricea situațională: ghidul strategiilor potrivite*

cer pur și simplu să ne retragem unul din calea celuilalt: situațiile de tip *Coordonare tacită*, cum ar fi trecerea cu mașina printr-o intersecție aglomerată sau ocuparea locurilor într-un avion, când acestea au fost deja alocate.

Așa cum arată aceste cazuri, situațiile diferite reclamă strategii diferite și se potrivesc anumitor stiluri de negociere. Probabil că și dumneavoastră negociați mai bine în unele situații decât în altele. Figura 7.3 vă ajută să vedeți care strategie este cea mai potrivită pentru fiecare situație.

Dacă simțiți că strategiile respective vă sunt la îndemână, veți putea avea succes în situațiile indicate în tabel. Dacă strategiile indicate vă sunt incomode sau neplăcute, poate ar fi mai înțelept să găsiți pe altcineva să vă ajute — ca etapă a pregătirii.

În general, oamenii cooperanți sunt mai potriviți să negocieze în situațiile tip Relații și Coordonare tacită, cu accent asupra relațiilor și fără conflicte semnificative de interese. Cei competitivi sunt potriviți pentru negocierile tip Tranzacții, în care preocuparea este în principal pentru miză, iar relațiile sunt ignorate. Situațiile de Echilibru miză-relații necesită un amestec de trăsături cooperante și competitive, suplimentate și cu un strop de imaginație. Sugestia lui Franklin de a împărți cu James banii dați bucătarului a fost un răspuns imaginativ clasic la o situație tipică de Echilibru miză-relații. În același timp, soluția a fost convingătoare, corectă, rațională și serioasă.

Ce trăsături de personalitate sunt de folos în realizarea unei strategii de rezolvare a problemei care operează atât de bine în situații de Echilibru miză-relații? Mai întâi, este folositor să fii insistent, fără a fi prea agresiv. Franklin n-a renunțat la principiile vegetariene în afacerea meselor, ci și le-a păstrat. Persoanele cooperante uneori nu reușesc acest lucru, ignorându-și propriile țeluri și respectându-le pe ale celorlalți cu prea mare ușurință. În schimb persoanele competitive negociază uneori prea dur asupra pozițiilor, fără a fi atente la interesele fundamentale și la sentimentele celorlalți.

În al doilea rând, o rezolvare judicioasă a problemei cere imaginație și răbdare. Un simplu compromis poate contraveni unei bune rezolvări a problemei. Dacă împărțiți jumate-jumate diferențele, înainte de a explora toate opțiunile, pierdeți oportunitatea de a satisface deplin nevoile ambelor părți.

De fapt, dacă studiați figura 7.3 mai atent, observați că deși compromisul este o strategie folositoare în oricare situație, acesta este de obicei a doua sau a treia alegere. Prin urmare, compromisul este mai bine să fie utilizat ca un instrument care vă ajută atunci când sunteți în criză de timp sau ca supliment al altei strategii, și mai puțin ca un mod general valabil de rezolvare a situațiilor de negociere.

Al treilea pas al pregătirii – examinarea situației din punctul de vedere al celeilalte părți

În figurile 7.2 și 7.3 am vorbit de miză *percepută* și de importanță *percepută*, deoarece situațiile de negociere sunt produsul percepțiilor umane, nu al realității obiective. Iar oamenii percep adesea diferit situațiile. Prin urmare, în pregătirea dumneavoastră, trebuie să aveți în vedere nu numai propria percepție asupra situației, ci și percepția oponentului.

De exemplu, una din părți poate considera că relațiile sunt mai importante decât orice altceva, în timp ce cealaltă socotește că miza contează cel mai mult. Fiecare parte reacționează diferit, ca rezultat al percepției proprii.

O funcție importantă a stadiului schimbului de informații dintr-o negociere (vezi capitolul 8) este de a explora ceea ce crede oponentul despre situație. Dacă e nevoie, încercați să-l convingeți să vadă situația așa cum o vedeți dumneavoastră.

Dacă încercați să returnați la magazin un aparat electrocasnic necorespunzător, iar vânzătorul se arată ostil și încearcă să trateze lucrurile ca pe o tranzacție pură, prima dumneavoastră mutare ar putea fi să arătați că aveți cu magazinul o relație de durată (vezi capitolul 4), iar el o pune în primejdie. Dacă îl convingeți pe angajat (sau pe superiorul lui) că relațiile sunt ceea ce contează mai mult, s-ar putea ca acesta să-și mai tempereze atitudinea. Dacă nu există relații anterioare pe care să le dovediți, menționarea unor posibile relații viitoare poate uneori să fie la fel de eficace.

Dacă într-o situație precum cea din exemplul cu magazinul, oponentul e reprezentat de un agent de negociere, apare încă un nivel de percepție, căruia trebuie să-i faceți față. S-ar putea să existe o distincție reală între felul în care percepe agentul situația și felul în care o percepe clientul lui, adică entitatea pe care o reprezintă. Într-o negociere patronat-sindicate, de exemplu, negociatorii sindicali profesioniști adoptă adesea o percepție mai apropiată de tipul Echilibru miză-relații decât sindicaliștii pe care îi reprezintă.

Ei negociază în mod repetat cu oponenţii lor din cadrul patronatului şi sunt interesaţi să-şi menţină relaţii de lucru durabile la masa tratativelor.

În schimb, membrii de rând ai sindicatului au un contact personal redus cu conducerea şi nu iau parte direct la negociere. De la distanţă, din secţie, muncitorii pot privi cu oarecare cinism relaţia dintre sindicat şi companie, plasând negocierile salariale în categoria Tranzacţiilor, adică în cadranul III. Ca să arunce o punte peste aceste diferenţe de percepţie, negociatorii sindicali comit uneori gesturi de duritate teatrală, ca să-i convingă pe sindicalişti că au împins conducerea în corzi. Iar un bun negociator de companie înţelege necesitatea unor asemenea gesturi şi nu le ia ca pe un afront personal.

Reunirea tuturor acestor aspecte: planul de negociere

Întrucât aţi înţeles deja elementele analizei situaţionale şi puteţi anticipa diferitele strategii pe care le-ar putea utiliza oponentul, este momentul să combinaţi cunoştinţele căpătate aici cu ce aţi învăţat despre cele şase fundaţii şi să vă alcătuiţi un plan concret de negociere. Anexa B vă oferă un model simplu de organizare a informaţiei pe care aţi adunat-o. Vă puteţi întocmi un asemenea plan şi-l puteţi apoi actualiza, pe măsură ce se desfăşoară procesul de negociere.

Informaţiile şi ideile obţinute în timpul pregătirii sunt esenţiale pentru o Negociere Bazată pe Informaţii. Dar un plan bun este numai un început. Unul dintre rosturile pregătirii este să vă întocmiţi o listă de întrebări specifice, pe care să le puneţi la începutul negocierii. Dincolo de orice, planul dumneavoastră se bazează pe o serie de presupuneri despre ceea ce vrea sau gândeşte oponentul. După cum veţi vedea în următorul capitol, etapa de deschidere a negocierii vă oferă şansa de a testa aceste presupuneri prin confruntarea cu informaţiile furnizate direct de oponent însuşi.

Rezumat

Acest capitol v-a prezentat ideile de bază ale unei bune pregătiri. Mai întâi, folosind matricea situațională, determinați tipul de situație căreia trebuie să-i faceți față. Ce strategie este cea mai potrivită pentru a aborda o anumită situație?

Apoi combinați analiza situațională cu ceea ce știți despre stilul dumneavoastră preferat, ca să vă dați seama cât de potrivit sunteți pentru negocierea unei probleme. Dacă vă feriți în general de confruntări, puteți avea mari dificultăți într-o situație tip Tranzacție, cu excepția cazurilor în care oponentul este o persoană asemenea dumneavoastră. Dacă sunteți un competitiv agresiv, vă lipsește tactul necesar gestionării unei situații tip Relație, care impune, de regulă, o diplomație delicată.

În al treilea rând, încercați să vă imaginați cum vede oponentul situația. Consideră el relațiile ca fiind importante? Contează miza pentru el tot atât de mult ca pentru dumneavoastră? Analiza situațională vă ajută să anticipați gama de strategii pe care le-ar putea utiliza oponentul.

În sfârșit, combinați informațiile pe care le-ați strâns cu ceea ce știți despre cele șase fundamente ale negocierii, ca să puteți alcătui un plan concret de negociere. Includeți în acest plan o listă de întrebări pe care să le puneți oponentului în faza de început a discuțiilor, pentru a verifica ceea ce presupuneți despre el.

Dacă toate acestea vi se par prea mult pentru timpul de care dispuneți, nu uitați că puteți obține beneficii considerabile chiar dacă vă rezervați doar câteva minute înainte de negociere, ca să recapitulați cele șase fundamente și matricea situațională. De fapt, cercetările arată că pasul cel mai important în desăvârșirea unui negociator este dobândirea deprinderii de a se pregăti. Legendarul antrenor de baschet de la UCLA, John Wooden, spunea despre pregătire, folosind o expresie care mi-a rămas întipărită în minte: "Eșecul pregătirii înseamnă pregătirea eșecului".

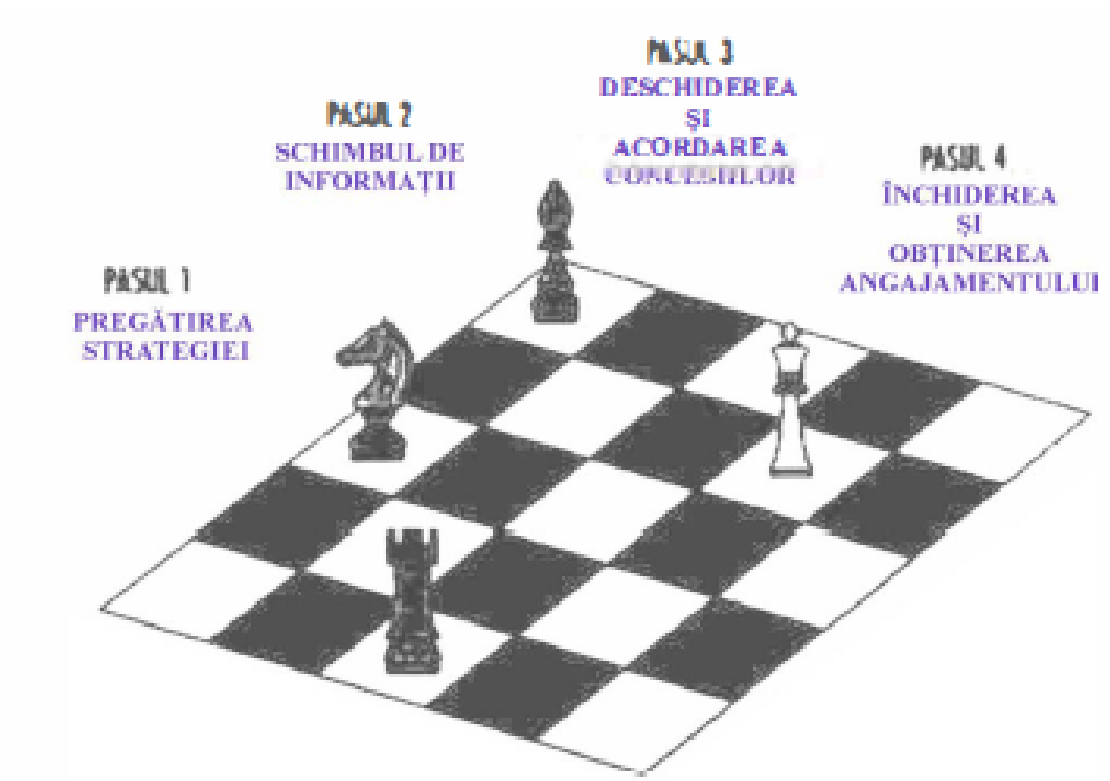
Acum este momentul să trecem la etapele interactive ale negocierii. Luați-vă planul de negociere cu dumneavoastră și să trecem la pasul 2: schimbul de informații.

8

Pasul 2: Schimbul de informații

"Este mai bine să cercetezi persoana cu care negociezi... decât să te năpustești de la început asupra subiectului."
– SIR FRANCIS BACON (1597)[1]

"Cine n-are cunoștințe? Cel ce nu întreabă."
– PROVERB FULFULDE[2]



[1] Michael Kiernan, ed., *Sir Francis Bacon, The Essays of Counsels, Civil and Morall* (Cambridge, Mass.: Harvard University Press, 1985), pag. 145-147. Eseul din care a fost extras acest citat se numește "Of Negotiating" și a apărut pentru prima dată în 1597.

[2] R.G.H. Siu, *Folk Wisdom and Management 3,333 Proverbs* (Washington, D.C.: Manuscript, 1994), pag. 24. Tribul Fulfulde trăiește în Africa, în special în Nigeria.

Gândiţi-vă la exemplele de negociere din capitolul 1, cu care am deschis cartea. Vă mai amintiţi expresia "vorbind cu muntele"? Tribul Arusha din Tanzania o utilizează ca să descrie faza deschiderii negocierilor, fază în care se prezintă solicitările iniţiale ale uneia sau alteia dintre părţi. Dar nimeni nu ia în serios aceste cereri de deschidere. Ele sunt mai curând mijloace prin care negociatorii din tribul Arusha fixează agenda, sondează aşteptările oponenţilor şi stabilesc legitimitatea poziţiilor lor. Apoi părţile uită rapid solicitările excesive formulate iniţial, printr-un fel de "amnezie tolerantă", de îndată ce se apleacă asupra afacerilor serioase pe care le au de negociat.

Amintiţi-vă de etapa de deschidere a negocierii dintre Peter Jovanovich şi Dick Smith de la General Cinema cu privire la viitorul firmei Harcourt Brace Jovanovich. Întâlnirea de deschidere trebuia să fie un "menuet" orchestrat cu atenţie, dar Jovanovich a pornit de la propriul lui scenariu, oferindu-i lui Smith un ceas scump, gravat, şi declarând că vede General Cinema ca pe cea mai bună şansă de supravieţuire a companiei HBJ. HBJ era în pragul falimentului şi ruinei. Darul şi sinceritatea lui Peter Jovanovich au fost nişte paşi importanţi în stabilirea legăturii, iar lui Smith îi dădeau de înţeles că Jovanovich e realist cu privire la superioritatea pârghiilor lui Smith. Această mutare a ajutat la crearea unei atmosfere de cooperare reciprocă, care a propulsat părţile spre o relaţie de lucru şi, în cele din urmă, spre un acord de succes.

Nici "vorbitul cu muntele", nici mutările preliminare, precum oferirea de daruri, nu înseamnă negociere — cel puţin nu în sensul obişnuit al termenului. Nu există încă nici un fel de schimb, şi nici sondări explicite ale realismului unor propuneri. Aceşti paşi iniţiali sunt mai curând o parte a *ritualului* negocierii, care precede întotdeauna o negociere şi la care uneori se revine pe parcurs: schimbul de informaţii. Un bun schimb de informaţii realizează câteva ţeluri importante, pe care le vom discuta pe rând în acest capitol: crearea unui *raport de comunicare destins* (a unui climat de apropiere) între negociatori, dezvăluirea *intereselor, preocupărilor şi percepţiilor* participanţilor şi *sondarea aşteptărilor iniţiale* ale acestora, bazate pe pârghiile lor relative de control.

Pe durata fazei schimbului de informaţii – şi nu în timpul fazei ulterioare, cea a negocierii explicite – avem prima ocazie de a explora cele şase fundamente în acţiune. Acum ne dezvăluim stilul propriu (capitolul 1), ne formulăm scopurile (capitolul 2), cercetăm şi încercăm să descoperim interesele oponentului (capitolul 5) şi ne verificăm presupunerile despre anumite aspecte, precum standardele aplicabile (capitolul 3), relaţiile (capitolul 4) şi pârghiile de control (capitolul 6).

Schimbând informaţii cu oponentul, verificăm în ce măsură respectă regula reciprocităţii, discutată în capitolul 4[3]. Dacă regula reciprocităţii acţionează încă din faza schimbului de informaţii, ambele părţi dobândesc încrederea care le va ajuta să parcurgă procesul mai dificil al negocierii şi angajamentului. Dacă nu se întâmplă aşa, părţile vor avea, până vor ajunge la un acord, o negociere plină de greutăţi.

Comunicarea multora dintre mesajele pe care le schimbăm într-o negociere ne ia doar câteva secunde. Vă amintiţi exemplul celor două maşini intrate în intersecţie, despre care am pomenit în capitolul precedent? Un schimb trecător de priviri este suficient pentru a evalua intenţia şi personalitatea celuilalt şofer şi pentru a decide continuarea deplasării prin intersecţie. Lucrul e valabil şi pentru negocierile ceva mai formale. Cantităţi enorme de informaţii pot fi transmise de o privire satisfăcută, de o încruntare sau de o pauză expresivă ca răspuns la o întrebare concretă.

În faza schimbului de informaţii, diferenţele culturale sunt şi ele variabile deosebit de importante. Cum am remarcat în capitolul 7, cercetările asupra stilurilor culturale arată că americanii, în special, şi occidentalii, în general, sunt oarecum "orientaţi spre rezul-

---

[3] După cum am discutat în capitolul 4, corectitudinea şi reciprocitatea sunt pietre de temelie în clădirea unei relaţii de succes. Paul C. Cozby, "Self-disclosure, Reciprocity and Liking", *Sociometry*, vol. 35, nr. 1 (1972), pag. 151-160.

tat" în negocieri[4], ceea ce înseamnă că nouă, americanilor, ne place să trecem imediat la afaceri, scurtând faza schimbului de informaţii cu remarci de genul: "Deci eşti gata să-mi faci o ofertă?"

Prin contrast, în multe culturi "orientate spre relaţii" din Asia, Africa şi America Latină, faza schimbului de informaţii capătă o importanţă mult mai mare. Părţile nu caută să afle doar chestiunile legate de negociere, ci încearcă să stabilească şi o legătură personală sau profesională, care depăşeşte limitele tranzacţiei aflate în discuţie[5]. Dacă această relaţie nu se conturează în timpul discuţiilor preliminare, negocierile pot fi foarte dificile, iar uneori nici măcar nu se ajunge la tratativele de conţinut[6].

Să analizăm mai atent câteva exemple care ilustrează fiecare dintre cele trei funcţii principale ale fazei schimbului de informaţii: (1) stabilirea unui raport de comunicare destins; (2) determinarea intereselor, aspectelor aflate în dezbatere şi a percepţiilor; (3) semnalarea aşteptărilor şi a pârghiilor de control. Dacă vă amintiţi, am spus că faza preliminară a negocierilor este adesea cea mai ignorată. Prin urmare, dacă o luaţi cum trebuie în considerare, puteţi obţine avantaje competitive semnificative.

---

[4] Camille P. Schuster şi Michael J. Copeland, *Global Business: Planning for Sales and Negotiations* (Fort Worth, Tex.: The Dryden Press, Harcourt Brace, 1996), pag. 27-28 (în care se discută despre prevalenţa, în afara Americii de Nord, a discuţiilor din faza de prenegociere, începând de la preocupări personale până la conversaţie socială).

[5] Ibidem pag. 28 (unde se discută despre importanţa stabilirii unor relaţii cu ocazia negocierilor în afara graniţelor Americii de Nord).

[6] Ibidem, pag. 107-112. ("Deoarece relaţiile sunt extrem de răspândite [în America Latină] şi realizarea obiectivului nu reprezintă prioritatea maximă, cea mai mare parte a timpului este alocată, în fazele de început ale negocierii, cunoaşterii oponentului şi stabilirii parametrilor în care se va desfăşura ulterior procesul de negociere.")

Scopul numărul 1: crearea unui raport de comunicare destins

Primul lucru care trebuie să vă preocupe în faza schimbului de informaţii este starea sufletească, atmosfera de apropiere de la masa de negociere, bunele raporturi dintre participanţi[7]. Schimbul de informaţii depinde de eficienţa comunicării interpersonale, iar stabilirea unui climat de apropiere îl favorizează.

Unii consideră că stabilirea unui raport de comunicare destins nu-i decât un aspect neesenţial, de felul "fineţurilor" sociale, dar negociatorii profesionişti sunt de cu totul altă părere. Asemenea lui J.P. Morgan, în negocierea lui cu John D. Rockefeller Jr. (capitolul 7), ei pot trece peste etapa stabilirii raportului de comunicare destins, spunând: "Hai, ziceţi, care-i preţul dumneavoastră?". Dar dacă fac aşa ceva, o fac cu un anumit scop. Fie caută în mod deliberat să-şi intimideze oponentul, fie răspund la o încercare de intimidare îndreptată împotriva lor. Iar pentru situaţiile din cadranul II, cele de tipul Relaţie, crearea unui climat de apropiere este cel mai important aspect al procesului negocierii.

Să începem cu un exemplu simplu din afara negocierii. Când intraţi într-un restaurant McDonald's pentru un hamburger, ce vedeţi când vă apropiaţi de ghişeu? Un vânzător instruit să vă privească drept în ochi, să zâmbească şi să înceapă comunicarea printr-un salut urmat de o întrebare: "Bine aţi venit la McDonald's. Cu ce vă pot servi?" Salutul McDonald's este un mod plăcut şi eficient de a deschide un canal de comunicare între client şi vânzător. De fapt, această deschidere este atât de automată, încât nu prea o mai observăm, de regulă, decât în două situaţii: când vânzătorul este prost dispus şi o modifică într-un fel care ne deranjează sau când este atât de sincer şi de entuziast, încât chiar ne face să ne simţim într-adevăr bineveniţi.

---

[7] Bruce Barry şi Richard L. Oliver, "Affect in Dyadic Negotiation: A Model and Proposition", *Organizational Behaviour and Human Decision Processes*, vol. 67, nr. 2 (1996), pag. 127-143.

Încearcă oare cei de la McDonald's să ne manipuleze prin acest salut? Nu. Noi dorim un hamburger. Cei de la McDonald's vor să ne vândă unul. Vor să elimine ambiguitatea socială şi să fixeze un ton adecvat pentru schimb, astfel încât să obţinem şi noi, şi ei, ceea ce dorim — şi cât mai curând cu putinţă.

La fel stau lucrurile şi în negociere, dar canalul de comunicare trebuie să fie mai larg şi mai transparent decât în cazul cumpărării unui hamburger. Problema stabilirii legăturii este, prin urmare, puţin mai complexă şi mai individualizată. Scopul este însă acelaşi: de a permite lansarea procesului de comunicare în contextul unei relaţii de la om la om.

Ce lucru bun se întâmplă? Reuşiţi să înlăturaţi dinamica impersonală a unei situaţii şi-l atingeţi pe oponent într-un mod unic, uman,care vă va face pe amândoi să vă simţiţi ca două individualităţi reale. Ce se poate întâmpla rău? Puteţi face o gafă, ceva nechibzuit, manipulator sau ofensator la adresa celuilalt, blocând astfel comunicarea. Ce se întâmplă în mod normal? Stabiliţi în mod firesc un raport de comunicare destins, apropiat, fără ca oponentul să observe măcar acest fapt.

Negociatorii profesionişti povestesc o sumedenie de lucruri despre încercările lor, atent planificate, de a crea un raport de comunicare destins, în iniţierea unor negocieri importante. Povestirile lor sunt interesante prin ele însele, dar reflectă totodată şi importanţa extraordinară pe care o acordă experţii găsirii tonului adecvat la începutul unei negocieri.

Pe la mijlocul anilor '60, Armand Hammer, CEO al companiei Occidental Petroleum, a făcut o primă ofertă pentru concesionare unor valoroase zăcăminte de petrol din Libia. El s-a remarcat prezentându-şi oferta într-un stil mai degrabă arăbesc decât occidental. S-a străduit (şi a şi cheltuit ceva) să scrie oferta pe un pergament din piele de oaie, rulat şi legat cu panglici în culorile naţionale ale Libiei, adică verde şi negru. Astfel, le-a arătat libienilor că le-a studiat cultura şi că le-o respectă. De altfel, a şi obţinut contractul[8].

---

[8] Carl Blumay, *The Dark Side of Power: The Real Armand Hammer* (New York: Simon and Schuster, 1992), pag. 96-97.

O metodă tradiţională de stabilire a unui raport de apropiere într-o negociere presupune găsirea anumitor interese, pasiuni sau experienţe comune – nelegate strict de negociere. Pe la începuturile carierei lui, Steve Ross, legendarul fondator a companiei Warner Communications (devenită mai târziu Time Warner), se ocupa de pompele funebre[9]. O mişcare care l-a scos pe el din această branşă şi l-a propulsat spre marile afaceri a fost faptul că a ajutat o mică firmă de închirieri auto să negocieze un acord cu Caesar Kimmel, proprietarul a şaizeci de parcări în interiorul şi în jurul oraşului New York. Ross voia să-i ceară lui Kimmel să permită firmei să-i folosească parcările pentru închirierea de maşini şi parcare gratuită acordată clienţilor. Pentru asta Ross îi oferea lui Kimmel un procentaj din încasările firmei respective.

Înainte de a intra în negocierile propriu zise, Ross a făcut cercetări minuţioase despre Kimmel şi a descoperit, printre altele, că era un împătimit al curselor de cai şi chiar că avea nişte cai de curse. Ross ştia şi el câte ceva despre acest subiect, fiindcă se înrudea prin alianţă cu nişte proprietari de cai de curse.

Cum a intrat în biroul lui Kimmel ca să înceapă negocierile, Ross a făcut ceea ce avea să devină mutarea lui clasică: a examinat întreaga cameră şi a reperat o fotografie înrămată a unuia dintre caii lui Kimmel, printre învingătorii unei mari curse. S-a dus direct la fotografie, a studiat-o o clipă şi apoi a spus cu entuziasm "Morty Rosenthal (ruda lui Ross) este proprietarul calului care a ajuns pe locul doi în această cursă!" Încântat, Kimmel i-a zâmbit larg. Cei doi s-au înţeles perfect – şi au pus bazele unei asocieri de mare succes, care a devenit în cele din urmă prima companie publică a lui Ross.

---

[9] Connie Bruck, *Master of the Game: Steve Ross and the Creation of Time Warner* (New York: Penguin, 1994), pag. 27.

"Regula simpatiei"

Specialiştii în psihologie socială confirmă instinctul lui Steve Ross (şi al altor experţi în negociere) în privinţa modului corect de a începe o negociere. Psihologul Robert Cialdini a propus denumirea "regula simpatiei". El a formulat-o astfel: "Cei mai mulţi dintre noi preferăm să răspundem afirmativ solicitărilor formulate de oameni pe care îi cunoaştem şi pe care îi simpatizăm.[10]"

La baza "regulii simpatiei" se află ceva chiar şi mai elementar: avem mai multă încredere în oameni atunci când îi percepem ca fiind familiari sau asemănători cu noi. Studii întreprinse pe parcursul ultimilor treizeci şi cinci de ani au arătat sistematic că oamenii îi simpatizează mai mult pe cei din jur, dacă aceştia afişează aparenţe, atitudini, convingeri şi stări sufleteşti similare cu ale lor — cu condiţia ca similarităţile respective să le fie favorabile[11]. Aşa cum ne-a arătat oferta pe pergament a lui Armand Hammer, aceste similarităţi nu-i nevoie să fie prea profunde, pentru a netezi calea unei comunicări mai bune. De fapt, aşa cum am arătat în capitolul 4, afilierea comună sau apartenenţa la un anumit grup, cum ar fi un club, o religie, o asociaţie a absolvenţilor unei facultăţi sau chiar naţionalitatea (când vă aflaţi într-o ţară străină), sunt chiar uneori suficiente pentru a induce un sentiment temporar de înrudire şi

---

[10] Robert B. Cialdini, *Influence: The Psychology of Persuation*. (New York: William Morrow, 1993), pag. 167-207; v. în traducere, Robert B. Cialdini, *Psihologia persuasiunii – totul despre influenţare*, BusinessTech, 2005.

[11] Două lucrări anterioare care au ajutat la identificarea acestui fenomen sunt cea a lui T.M. Newcomb, *The Acquaintance Process* (New York: Holt, Rinehart, and Winston, 1961) şi cea a lui D.Byrne, *The Attraction Paradigm* (New York: Academic Press, 1971). Pentru o examinare mai recentă a modului în care similitudinea dispoziţiei influenţează preferinţele, a se vedea Kenneth D. Locke şi Leonard M. Horovitz, "Satisfaction in Interpersonal Interactions as a Foundation of Similarity in Level of Dysphoria", *Journal of Personality and Social Psychology*, vol.58, nr. 5 (1990), pag. 823-831.

asemănare[12]. Iar o asemenea deschidere momentană poate fi tot ce vă trebuie ca să creaţi un raport de comunicare destins.

Şi nici nu prea contează că fiecare ştie că cealaltă parte îşi prezintă similarităţile doar cu singurul scop al creării climatului de apropiere. Eu, unul, deşi sunt specialist în negociere, încă mă mai las influenţat de asemenea mutări, atunci când interlocutorul deschide cu tact discuţia, spunându-mi câteceva despre anumite experienţe, afilieri sau cunoştinţe comune. În psihologia umană, regula simpatiei este o forţă la fel de irezistibilă cum este legea gravitaţiei în fizică.

Un grup de studenţi de la catedra de negociere a desfăşurat recent un experiment de negociere, utilizând e-mailul, care a confirmat clar rolul informaţiilor privind similarităţile şi al raportului de comunicare destins în procesul de negociere. Ei au iniţiat o serie de negocieri on-line între studenţii de la facultăţile de afaceri de la Northwestern University şi Stanford.

La jumătate dintre studenţi li s-a spus doar numele adversarilor lor şi li s-a cerut să pornească negocierea. Acesta era grupul poreclit "strictly business" (adică ceva de genul "numai chestii de serviciu"). Studenţii din cealaltă jumătate au primit câte o fotografie a oponenţilor lor şi au fost instruiţi explicit să folosească prima comunicare ca să schimbe informaţii sociale, de exemplu despre pasiunile lor, despre familii, planuri de carieră ori oraşele lor natale. Pe scurt, ca să folosim expresia celor care au efectuat experimentul, al doilea grup trebuia să "pălăvrăgească" on-line înainte de a trece la negocierea propriu-zisă.

Grupurile care au "pălăvrăgit" nu au avut deloc necazuri în încheierea unor înţelegeri. Dintre studenţii respectivi n-au eşuat decât 6%. De ce? Pentru că au putut depăşi limitele comunicării

---

[12] M.B. Brewer, "In-Group Bias in the Minimal Group Situation: A Cognitive-Motivational Analysis", *Psychological Bulletin*, vol. 86 (1979), pag. 307-324; A.H. Ryen şi A. Kahn, "Effects of Intergroup Orientation on Group Attitudes and Proximic Behavior", *Journal of Personality and Social Psychology*, vol. 31 (1975), pag. 302-310.

electronice, stabilind canale interpersonale de comunicare. Negocierile uzuale cu partenerii aflaţi faţă în faţă sunt exact la fel: o mică "pălăvrăgeală" aduce oamenii într-o dispoziţie sufletească mai receptivă şi mai favorabilă negocierii[13].

Capcanele creării raportului de comunicare destins: exagerarea sau gafele

Repet: într-o negociere, crearea unui climat de apropiere nu asigură nici unei părţi — şi nici nu trebuie să-i asigure — vreun avantaj semnificativ asupra celeilalte. Dacă simţiţi că adversarul încearcă să vă smulgă concesii, bazându-se pe faptul că a reuşit din start să stabilească un raport de comunicare destins, apropiat, cu dumneavoastră, ar fi cazul să vi se declanşeze o alarmă. Ceea ce face este să profite de dumneavoastră, nu să negocieze. Armand Hammer nu a plătit mai puţin pentru contractul de concesiune a terenului petrolifer numai pentru că şi-a formulat oferta pe un pergament din piele de oaie; Steve Ross nu a obţinut drepturile de parcare de la Kimmel numai fiindcă şi-a exprimat interesul faţă de caii lui de curse.

Ambii şi-au folosit cunoştinţele despre deschiderea unei negocieri pentru a crea un canal de comunicare deosebit şi personal, astfel încât să-şi poată transmite mesajele de negociere prin intermediul lui. Scopul lor a fost să determine oponenţii să se gândească la ei ca la nişte oameni reali, unici, nu să-i privească pur şi simplu doar ca pe nişte persoane venite să le ceară ceva. După

---

[13] Don A. Moore, Terri R. Kurtzberg, Legh L. Thompson şi Michael W. Morris, "Long and Short Route to Success in Electronically Mediated Negotiations: Group Affiliations and Good Vibrations" (manuscrisul este la dosarul autorului). O prezentare a acestui experiment poate fi găsită în *Kellogg Alumni Magazine*. Jane Chapman Martin, *Kellogg Alumni Magazine* (iulie 1997), pag. 10-12.

cum arată ambele povestiri, o metodă bună prin care vă puteţi face oponentul să vă perceapă ca individ unic, distinct, este să-i arătaţi că şi dumneavoastră îl priviţi astfel.

În timpul schimbului de informaţii din faza stabilirii raportului de comunicare destins, situaţia este destul de delicată. Când avem ceva de negociat, ne dăm de regulă seama că oponentul vrea ceva de la noi, aşa că ne păzim de tentativele de flatare ori de amabilităţile menite să ne influenţeze, pe care le luăm ca atare. Un comportament făţiş manipulator sau linguşitor nu are nici efect şi ne şi poate costa credibilitatea[14].

La cealaltă extremă se situează gafele comise din start într-o negociere, care îl supără fără rost sau îl ofensează pe oponent. Astfel de situaţii se produc cel mai des în situaţii de interculturalitate, deşi o negociere poate fi perturbată de orice act negândit. Unul dintre exemplele mele favorite de greşeală grosolană în iniţierea unei negocieri se referă la compania Intel, producătoare de microprocesoare pentru computere. Această întâmplare este un bun prilej de a ne reaminti că din echipa de negociere fac parte toţi membrii unei organizaţii, nu numai cei care se aşează la masa de negociere.

La începutul anilor '80, Intel era pe punctul să înceapă nişte negocieri foarte delicate cu o companie japoneză. Echipa de negociatori de la Intel şi-a făcut temele şi s-a deplasat la Tokio, gata să treacă prin toate ritualurile sociale necesare stabilirii unei relaţii de afaceri cu un partener japonez.

Dar acasă, la sediul Intel din Statele Unite, consilierul general al companiei, Roger Borovoy, a ridicat receptorul ca să discute cu un reporter, care l-a întrebat în cursul conversaţiei dacă i se părea

---

[14] A se vedea Edward E. Jones şi C. Wortman, *Ingratiation: An Attributional Approach*. (Morristown, N.J.: General Learning Press, 1973), Edward E. Jones, "Flattery Will Get You Somewhere", *Transactions*, vol. 2, nr. 4, (1965), pag. 20-23; David Drachman, Andre DeCarufel şi Chester A. Insko, "The Extra Credit Effect in Interpersonal Attraction", *Journal of Experimental Social Psychology*, vol. 14 (1978), pag. 458-465.

uşor sau greu să negocieze cu firmele japoneze. "Să negociezi cu japonezii e ca şi când ai negocia cu diavolul!" a spus Borovoy. Cuvintele lui au fost citate imediat în articolul scris de reporter.

Curând după publicarea articolului, în Japonia au început negocierile. Vorbele lui Borovoy au ajuns rapid la urechile companiei japoneze, aruncând asupra negocierilor în curs o umbră evidentă de răceală. Potenţialii parteneri japonezi ai lui Intel nu erau câtuşi de puţin amuzaţi[15].

Andy Grove, directorul general al companiei Intel, a fost atât de supărat de gafa cu pricina încât a inventat pe loc, special pentru ea, un premiu de uz intern al companiei, pe care l-a numit *Botniţa*. Trofeul era o botniţă de căţel, confecţionată din piele şi montată pe o plachetă de lemn. Borovoy a fost primul "laureat" al acestui premiu, pe care l-a păstrat pe birou până când a venit rândul altui angajat de la Intel să-l primească şi să şi-l atârne la loc de cinste, în urma vreunei scăpări inoportune în faţa presei.

Să rezumăm: stabilirea unui raport de comunicare destins la începutul unei negocieri este o parte distinctă a procesului de schimb de informaţii. Orice om, oricât de simplu sau de sofisticat ar fi, doreşte să fie acceptat la nivel personal. Cu cât este mai reală această acceptare la nivel personal, cu atât este mai eficace.

Scopul numărul 2: obţinerea de informaţii despre interese, probleme şi percepţii

A doua sarcină importantă a fazei schimbului de informaţii este obţinerea informaţiilor esenţiale cu privire la interesele, problemele şi percepţiile celeilalte părţi. Cine sunt persoanele respective? De ce se află aici? Ce este important pentru ele? Sunt dispuse să negocieze? Care este punctul lor de vedere asupra situaţiei?

---

[15] Dean Takahashi, "It's Dog Eat Dog, So Executives with Loose Lips Get the Muzzle", *The Wall Street Journal*, 15 iulie 1997, pag. B1.

Au autoritatea de a finaliza negocierile? Acest aspect al schimbului de informaţii este important în toate situaţiile de negociere, dar cu cât este mai mare miza, cu atât trebuie acordată mai multă atenţie găsirii răspunsurilor la astfel de întrebări.

Aflarea intereselor şi problemelor pe care le are oponentul se bazează pe pregătirea pe care v-aţi făcut-o, pornind de la cele *şase fundamente* ale negocierii şi analizând *matricea situaţională*. Astfel, faza schimbului de informaţii vă permite să vă verificaţi ipotezele pe care le-aţi construit iniţial despre nevoile şi argumentele oponentului, precum şi să vă comunicaţi propriile interese — *fără a renunţa la nimic*.

Pentru a contura discuţia noastră despre schimbul de informaţii cu privire la interese, probleme şi percepţii, vă voi relata despre încă o negociere, şi anume una care a eşuat complet în această privinţă. Este o altă povestire despre Akio Morita, preşedintele consiliului de administraţie de la Sony, pe care l-am mai întâlnit în capitolul 2 în chestiunea cu vânzarea de radiouri cu tranzistori la New York. Întâmplarea aceasta ne arată că şi unii negociatori foarte experimentaţi pot face greşeli extrem de costisitoare.

De această dată suntem în anul 1976, douăzeci şi unu de ani după ce Morita jurase să facă din Sony o marcă vestită în domeniul aparaturii electronice de calitate. E vorba aici de un litigiu prin care industria cinematografică americană încerca să oprească răspândirea unei tehnologii în curs de apariţie — videorecorderul.

Akio Morita primeşte o vizită

În septembrie 1976, Sidney Sheinberg, preşedinte atât la Universal Pictures, cât şi la compania mamă, MCA, avea o problemă. Sony lansa un nou aparat electronic, numit "Betamax"[16]. Precursor al actualului videorecorder, betamaxul permitea posesorilor

---

[16] Această anecdotă originală vine dintr-o serie de articole publicate în revista *The New Yorker*, A se vedea "Annals of the Law: The Betamax Case I", *The New Yorker*, 6 aprilie 1987. Anecdota este reluată de Robert

de televizoare să copieze şi să redea programe TV. Pe Sheinberg îl deranja nespus această descoperire.

Afacerea firmei Universal consta în acordarea de licenţe către reţelele cinematografice şi staţiile de televiziune pentru transmiterea filmelor şi producţiilor sale de televiziune. O parte însemnată a veniturilor îi veneau din *reluarea* programelor, inclusiv a filmelor. În plus, MCA investise milioane de dolari în dezvoltarea unei tehnologii numite "Videodisk", care ar fi permis consumatorilor să vizioneze acasă filme preînregistrate. Spre deosebire de videorecorder, videodiscul poseda doar sistemul de redare.

Aşa cum îl vedea Sheinberg, betamaxul reprezenta o ameninţare la adresa strategiei de afaceri a firmei lui, fiindcă le permitea consumatorilor să înregistreze filmele produse de Universal Pictures şi spectacolele de televiziune şi să le vizioneze de câte ori vor ei, şi încă fără să plătească. Dacă publicul deţine deja un spectacol înregistrat pe casetă, ce staţie ar mai plăti o reluare? Şi cine ar mai cumpăra videodiscul?

"Betamaxul reprezintă o încălcare a copyrightului. Precis!", a spus Sheinberg când a auzit despre maşinăria produsă de Sony. "Aş fi nebun să-i las [s-o vândă]!"

Pentru a complica şi mai mult lucrurile, MCA şi Sony erau angajate într-un număr de proiecte comune. MCA, îndeosebi, spera ca Sony să devină un producător important de aparate de redare a videodiscurilor MCA. De asemenea, cele două firme mai cooperaseră înainte în câteva afaceri. Numele Sony, aşa cum sperase Akio Morita cu ani în urmă, devenise rapid o marcă în aparatura electronică de înaltă calitate, iar el însuşi îşi câştigase reputaţia de a fi unul dintre cei mai deştepţi oameni de afaceri japonezi, aflaţi în America. Nu avea nici un motiv să-l suspecteze pe Sheinberg că ar fi avut vreo problemă cu ceea ce făcea el sau compania Sony.

Astfel, din punctul de vedere al companiei Sony, cele două firme se aflau în relaţii de colaborare. Dar din punctul de vedere al lui Sheinberg, miza crescuse brusc. Era o situaţie delicată.

M. March, *The Japanesse Negotiator: Subtlety and Strategy Beyond Western Logic* (Tokyo: Kodansha International, 1989), pag. 119-123.

Întâmplător, Sheinberg şi preşedintele consiliului de administraţie de la MCA, Lew Wasserman, îşi programaseră să ia masa cu Morita într-una din săptămânile următoare, în New York, ca să discute participare companiei Sony la proiectul videodiscului. Sperau ca o conversaţie neprotocolară, care ar fi avut loc după o sesiune de brainstorming cu privire la proiectul videodiscului, să ofere un bun prilej de a aduce în discuţie problema betamaxului, fără a pune în pericol relaţiile în general bune dintre Sony şi MCA.

În cadrul pregătirii pentru întâlnire, Sheinberg a solicitat firmei sale de avocaţi să cerceteze şi să pregătească un memorandum privitor la legalitatea betamaxului. Citind memorandumul, Sheinberg s-a convins şi mai mult că putea stopa dezvoltarea tehnologiei respective. Tema lui de poziţionare era clară: betamaxul era o maşinărie ilegală. Sarcina lui era să-i transmită lui Morita acest fapt.

Sheinberg s-a hotărât s-o facă printr-un ultimatum adresat lui Morita: fie acesta ţine cont de problema pe care o are MCA (preferabil renunţând de bună voie la betamax), fie Sheinberg blochează dezvoltarea tehnologiei, intentând un proces companiei Sony pentru încălcarea legislaţiei privind drepturile de autor.

Prietenii nu-şi intentează procesul

În după-amiaza zilei respective, Sheinberg şi Wasserman s-au întâlnit, după cum fusese planificat, cu Morita şi cu şeful sucursalei americane a companiei Sony, Harvey Schein, la sediul acestuia din urmă. Cei patru s-au angajat într-o discuţie lungă şi animată despre proiectul videodiscului. Nu a pomenit nimeni de betamax.

După aceea, s-au dus la un dineu servit în sala de consiliu a firmei Sony. Pe când dineul se apropia de sfârşit, Sheinberg a scos din buzunarul hainei memorandumul întocmit de avocaţii MCA în sprijinul opiniei lui că betamaxul încălca legislaţia americană privind copyrightul. În faţa unor interlocutori uluiţi, Sheinberg şi-a expus opinia potrivit căreia, întrucât betamaxul era ilegal, Universal era nevoit să acţioneze în judecată compania Sony, cu excepţia situaţiei în care aceasta fie ar stopa producţia, fie ar face altfel

de concesii. Morita avea să-şi amintească ulterior că Wasserman a spus "S-ar putea să fim nevoiţi să facem aşa ceva, deoarece, în cazul unui succes al betamaxului, videodiscul n-ar mai decola niciodată."

Morita a reacţionat surprins şi nedumerit: de-abia discutaseră încheierea unui mare acord de cooperare între părţi! Oare toată treaba nu avea de-a face decât cu intentarea unui proces?

În problema de fond, Morita a respins imediat analiza MCA privind conflictul dintre betamax şi videodisc: "Nu sunt deloc de acord cu această opinie, deoarece în viitor videodiscul şi videorecorderul vor coexista aşa cum coexistă acum benzile şi discurile audio."

Apoi, Morita a continuat să-şi exprime nedumerirea faţă de ceea ce ar fi însemnat o astfel de dispută pentru parteneriatul de afaceri MCA-Sony. Pentru Morita era greu să înţeleagă cum puteau doi parteneri de afaceri ca Universal şi Sony să discute în clipa asta despre un proiect comun, precum videodiscul, şi după un minut să se ameninţe cu acţionarea în instanţă.

A încercat să-şi argumenteze punctul de vedere folosind o imagine pe care orice japonez ar înţelege-o. I-a spus lui Sheinberg: "Noi, când ne salutăm strângându-ne mâna, nu vă lovim cu cealaltă mână." E un principiu fundamental al afacerilor japoneze, le-a spus Morita oaspeţilor săi, pe care el, unul, intenţiona să-l respecte chiar şi în America.

Dar Sheinberg şi Wasserman nu erau dispuşi să asculte sau să argumenteze. Veniseră înarmaţi doar cu opiniile avocaţilor lor şi nu auziseră de la Morita nimic care să le zdruncine încrederea în ele. Cazul era închis.

După ce Sheinbergşi Wasserman au plecat, Morita l-a asigurat pe Harvey Schein că MCA nu putea să se gândească serios la un proces. "Am făcut o mulţime de lucruri împreună de-a lungul anilor, iar acum discutăm despre videodisc", a zis Morita. "Prietenii nu-şi intentează procese."

Sheinberg şi Wasserman erau însă la fel de convinşi că îşi transmiseseră clar propriul mesaj: ori negociaţi, ori vă dăm în judecată! Din punctul lor de vedere, era rândul lui Morita să facă o mişcare.

Dar Morita nu a făcut nici o mişcare. În loc să facă ceva, s-a întors în Japonia. În cursul lunii respective, Universal a format o coaliţie cu Walt Disney şi alţi producători de spectacole şi au început să schiţeze un proces. Au angajat detectivi particulari care să adune probe şi să demonstreze că betamaxul e folosit pentru a copia spectacole de televiziune protejate de legea copyrightului. Până la urmă, pe 11 noiembrie 1976, dată până la care nu primiseră nici un răspuns de la Morita, Universal şi Disney au dat în judecată compania Sony.

Când a aflat ştirea, Morita se pregătea să joace golf, în Japonia. După cum şi-a reamintit ulterior un partener, când i s-a spus despre proces, Morita a scos un fel de "strigăt de agonie".

Dar fiindcă era dat în judecată, Morita a acceptat provocarea. Şi, în cele din urmă, Sony a câştigat procesul. După unsprezece ani de procese şi milioane de dolari aruncaţi pe cheltuieli judiciare, Curtea Supremă de Justiţie a Statelor Unite a pus capăt disputei, confirmând dreptul firmei Sony de a vinde videorecordere.

Până la momentul terminării procesului, toţi cei implicaţi în această cauză — de la Disney şi Universal până la Sony — au făcut milioane de dolari din vânzarea noului produs, videorecorderul, printr-un tip complet nou de puncte de desfacere — magazinele video. Contrar temerilor lui Sheinberg, staţiile TV plăteau încă mari sume de bani pentru reluări. Iar oamenii mergeau in continuare la cinematografe să vadă filme — chiar şi filme pe care ar fi putut să le închirieze sau să le înregistreze pe bandă magnetică. Între timp, Morita a scris şi a susţinut la Universitatea Harvard o prelegere numită "Rolul avocaţilor în împiedicarea eforturilor antreprenoriale din Statele Unite."

Nu vă mulţumiţi doar să staţi la taifas, ci puneţi întrebări

Ce putem învăţa din eşecul negocierii Sheinberg-Morita cu privire la viitorul videorecorderului despre un schimb eficace de informaţii? Sheinberg a făcut trei greşeli clasice: a crezut că va obţine un avantaj, surprinzându-şi adversarul nepregătit, s-a concentrat pe furnizarea informaţiei în loc să pună întrebări şi să asculte şi a

ignorat deosebirile interculturale dintre cele două părți. În ceea ce-l privește, Morita nu a reușit să treacă dincolo de propriul cadru relațional, ca să se pună în pielea adversarului. Nu a ascultat ceea ceîi spunea acesta.Să analizăm pe rând fiecare dintre aceste greșeli.

În primul rând, ce a câștigat Sheinberg surprinzându-l pe Morita în problema betamaxului? Nu l-ar fi costat nimic dacă i-ar fi vorbit din timp lui Morita despre ceea ce-l preocupă în legătură cu betamaxul și dacă ar fi plănuit apoi o discuție între egali. Morita nu putea face nimic ca să scape de procesul intentat de MCA. Totuși Sheinberg a preferat să lanseze un atac surpriză, pentru niște motive care nu sunt deloc clare. Probabil că Sheinberg se temea că, dacă ar fi fost bine pregătit, Morita l-ar fi putut convinge să renunțe la poziția lui.

Cei care abordează negocierea ca și când aceasta ar fi un joc sau un sport își închipuie adesea că pot obține un avantaj, dacă-și iau oponenții prin surprindere sau dacă-i atrag în capcană. Își imaginează că pot câștiga un punct, dacă se prefac că atacă într-o direcție, dar se mișcă în direcția opusă. În negocierile importante, însă, aceasta este de regulă o greșeală. Realizați într-adevăr mai multe dacă oponentul este pregătit să trateze niște probleme reale.

Am fost cândva angajat de conducerea unei companii ca să facilitez, împreună cu un expert în medierea conflictelor de muncă, o negociere patronat-sindicate. Patronatul îi considera pe cei din sindicat încăpățânați și lipsiți de respect. Din partea lor, liderii sindicali, care erau cam dezorganizați și novici în pozițiile respective, presupuneau că firma nu urmărea decât să obțină avantaje pe spinarea muncitorilor. Relațiile de muncă din fabrică erau extrem de proaste. Ce am făcut noi? Am petrecut primele trei luni, ajutând sindicatul să se organizeze mai bine. De ce? Pentru că nu avusese nici măcar o adunare reală în ultimul an, iar liderii erau și lipsiți de experiență, și necunoscători ai problemelor reale. Ca să poată face progrese, conducerea firmei avea nevoie, la masa de negociere, de un oponent organizat și bine informat.

Greșeala esențială a lui Sheinberg a venit din lipsa lui de interes față de interesele, problemele și percepțiile lui Morita. Încadrând problema ca pe o chestiune legată strict de drepturile de autor,

mai presus de orice fel de discuţie, el a închis canalul de comunicare cu privire la interesele lor economice. A aflat aproape accidental care este punctul de vedere al lui Morita despre posibila sinergie dintre tehnologiile de videodisc şi videorecorder. În privinţa comunicării, procesul era realmente blocat.

În sfârşit, Sheinberg n-a reuşit să înţeleagă cadrul de referinţă asiatic în care îşi făcea Morita afacerile. Pentru ca partea de transmitere de semnale din cadrul schimbului de informaţii să funcţioneze, trebuie ţinutcont de deosebirile umane, precum apartenenţa la o anumită cultură, sexul sau stilul personal. Morita era japonez; Sheinberg era american. Nu existau oare deosebiri culturale de care ar fi trebuit să se preocupe la întâlnirea respectivă?

Ba da. În privinţa disputelor juridice, japonezii au o percepţie semnificativ diferită de a americanilor. În principiu, toate contractele japoneze conţin o clauză care prevede că părţile vor acţiona cu bună credinţă pentru soluţionarea neînţelegerilor viitoare prin negociere. Contractele americane prevăd că pot apărea litigii şi cuprind clauze ce stabilesc la ce instanţă şi potrivit cărei legi se vor soluţiona acestea.

Anual, americanii intentează literalmente milioane de acţiuni în justiţie. În America, litigiul nu este o soluţie ultimă, ci un aspect firesc al afacerilor. Pentru japonezi, un proces înmormântează, de-a dreptul, relaţiile profitabile de afaceri.

De cealaltă parte a mesei, adică cea a companiei Sony, Morita suferea şi el de o anumită orbire culturală. Accentul pe care îl punea asupra relaţiilor provenea din abordarea japoneză tipică a afacerilor. Dar el se afla la New York, nu în Japonia. Morita nu înţelegea importanţa mizei, aşa cum era ea percepută din perspectiva oponentului lui. Şi nici nu asculta ce-i spunea oponentul.

Cercetările asupra eficienţei negocierilor au evidenţiat în mod repetat un fapt simplu cu privire la negociatorii experimentaţi. Într-o măsură mai mare decât negociatorii medii, ei se concentrează mai mult asupra *primirii* informaţiilor, decât asupra *furnizării* lor. Aşa cum am spus în capitolul 1, când am identificat ascultarea ca un factor cheie al eficienţei unui negociator experimentat, cea mai bună conduită în stadiul de informare al negocierii este să

Tabelul 8.1 *Comportamente orientate spre strângerea de informaţii (ca procentaj din totalul observat)*

	Negociatorii experimentaţi	*Negociatorii medii*
Punerea de întrebări	21,3%	9,6%
Testarea înţelegerii	9,7%	4,1%
Rezumarea	7,5%	4,2%
Total	**38,5%**	**17,9%**

cercetezi mai întâi şi să dezvălui mai târziu. Negociatorul mediu, de tip "gură spartă", procedează exact pe dos: el dezvăluie fără grijă informaţiile de la bun început şi pune întrebările mai târziu. Sau, ca în cazul lui Sheinberg, nu le pune deloc.

Priviţi tabelul 8.1, ce prezintă rezultatele unui studiu întocmit de Neil Rackham şi John Carlisle, care au monitorizat conduita negociatorilor englezi de contracte şi conflicte de muncă angajaţi în tranzacţii curente[17]. Ce fac negociatorii experimentaţi şi nu fac negociatorii obişnuiţi?

În primul rând, negociatorii experimentaţi pun un număr dublu de întrebări faţă de negociatorii medii. Aceste întrebări au un scop, sunt folosite pentru a extrage informaţii reale (Când puteţi face livrările? Cum v-aţi calculat oferta?). Apoi, ei verifică dacă înţeleg ce le spun oponenţii (Când spuneţi "zece zile" aveţi în vedere zece zile calendaristice sau zece zile lucrătoare?). În al treilea rând, ei rezumă ceea ce s-a spus, ori de câte ori apreciază că se stabileşte ceva (După cum înţeleg, am căzut de acord să vă plătim

[17] Neil Rackham şi John Carlisle, "The Effective Negotiator – Part 1: The Behavior of Successful Negotiators" *Journal of European Industrial Training*, vol. 2, nr. 6 (1978), pag. 6-11; Neil Rackham şi John Carlisle, "The Effective Negotiator – Part 2: Planning for Negotiations" *Journal of European Industrial Training*, vol. 2, nr. 7 (1978), pag. 2-5.

la nouăzeci de zile de la livrare şi aţi promis să ne livraţi în şapte zile lucrătoare de la data primirii comenzii noastre. Am înţeles corect?). În fine, ei ascultă toate răspunsurile celeilalte părţi.

Studiul lui Rackham şi al lui Carlisle arată că negociatorii experimentaţi petrec 38,5% din timp pentru obţinerea şi clarificarea informaţiilor — prin comparaţie cu doar 18% alocate de negociatorii medii acestor activităţi[18]. În plus, verificând ce au înţeles, negociatorii eficienţi fixează ceea ce aud şi aspectele asupra cărora s-a căzut de acord. Prin urmare sunt mai puţine probleme în faza obţinerii angajamentului şi a implementării, când neînţelegerile apar mai des şi sunt mai costisitoare.

Aceste descoperiri au fost confirmate de alţi cercetători care au studiat diverse profesii. Un studiu asupra avocaţilor americani a relevat că negociatorii cei mai eficienţi sunt oameni "pricepuţi să descifreze semnalele", "receptivi" şi capabili să "cerceteze poziţia părţii adverse"[19]. Un alt studiu, de data aceasta asupra bancherilor americani, plasează "abilităţile de ascultare" pe locul trei, ca importanţă, între calităţile unui bun negociator în branşa respectivă[20]. Care sunt calităţile de pe primele două locuri? Disponibilitatea pentru pregătire, plasată pe primul loc, iar apoi cunoştinţele despre problema aflată în negociere şi capacitatea de a gândi clar sub presiune, plasate ambele pe locul doi. Pe locul trei, la egalitate

---

[18] Neil Rackham şi John Carlisle, "The Effective Negotiator — Part 1: The Behavior of Successful Negotiators" *Journal of European Industrial Training*, vol. 2, nr. 6 (1978), pag. 6-11.

[19] Gerald R. Williams, *Legal Negotiation and Settlement*. (St. Paul, Minn.: West Publishing, 1983), pag. 15-46. Cercetările lui Williams se bazează pe studierea avocaţilor din două mari oraşe ale Statelor Unite. În plus faţă de descoperirea trăsăturilor ce caracterizează cei mai eficienţi negociatori, Williams a descoperit că negociatorii mai puţin eficienţi sunt deopotrivă prea "încrezători" şi "îndatoritori" (pentru negociatorii cooperanţi) şi "iritanţi", "încăpăţânaţi" şi "aroganţi" (pentru negociatorii competitivi), ibidem.

[20] Howard Raiffa, *The Art and Science of Negotiation*. (Cambridge, Mass.: Harvard University Press, 1982), pag. 120-121.

cu "abilităţile de ascultare", a fost plasată capacitatea de a-şi exprima gândurile. Un al treilea studiu efectuat asupra profesioniştilor din mai multe domenii a plasat "abilităţile de ascultare" pe locul doi între deprinderile de comunicare, imediat după "acurateţea verbală"[21].

Punerea de întrebări şi obţinerea de clarificări cu privire la răspunsurile interlocutorului prezintă beneficii evidente în termenii fluxului de informaţii. De asemenea, tehnicile respective asigură celor care le întrebuinţează un timp suplimentar pentru a-şi pregăti mişcările ulterioare. Cercetările în comunicare arată că cei mai mulţi dintre noi vorbim cu o frecvenţă de ceva mai mult de două cuvinte pe secundă. În schimb auzim şi putem prelucra, în medie, peste opt cuvinte pe secundă[22].

Această capacitate lasă destul timp ascultătorului să înţeleagă tonul, ritmul şi gesturile interlocutorului, în timp ce vorbitorul este "consumat" mai mult sau mai puţin de actul vorbitului. Diferenţa dintre cele două ipostaze este importantă, mai ales dacă ne gândim că, aşa cum susţin unii cercetători, peste jumătate din stările afective şi atitudinile unei persoane sunt comunicate prin alte canale decât cel strict verbal, cel al înţelesului literal al cuvintelor utilizate[23]. Punerea de întrebări satisface totodată şi obligaţia socială de a ceda reciproc rândul într-o conversaţie, fără a dezvălui informaţii concrete.

Majoritatea oamenilor se simt atât de recunoscători că au un public atent, încât abia dacă mai observă sondările subtile la care sunt supuşi, până când încep să simtă şi ei nevoia de a obţine unele răspunsuri. Dar în acel moment, un bun negociator are deja informaţiile care îi trebuie ca să-şi formuleze răspunsurile corecte.

---

[21] Chester L. Karrass, *The Negotiating Game*, (rev. ed. New York: Harper Business, 1992), pag. 241-244.

[22] Cynthia Crossen, "The Crucial Question for These Noisy Times May Just Be: 'Huh?'", *The Wall Street Journal*, 10 iulie 1997, pag. A1.

[23] Peter B. Stark, *It's Negotiable.* (Amsterdam, The Netherlands: Pfeiffer & Company, 1994), pag. 45.

Natura strategică a schimbului de informații

Totul pare atât de simplu! Tot ce trebuie să faceți, nu-i așa, e să-i întrebați pe negociatorii aflați de cealaltă parte a mesei ce e important pentru ei, iar ei vă vor spune. Ei, nu-i chiar așa. Într-o negociere, informația – mai ales informația despre ceea ce doresc oamenii – este putere. Dacă celălalt negociator este treaz (și trebuie să presupuneți că este treaz), el dorește ca dumneavoastră să vă dezvăluiți interesele și nevoile înainte ca el să și le dezvăluie pe ale lui. De ce? Deoarece, așa cum spunea Bob Woolf, un agent sportiv din Statele Unite, în capitolul 6: "Orice motiv pentru care cealaltă parte vrea sau are nevoie de o înțelegere este pentru mine o pârghie – cu condiția să-l știu și eu." Negociatorii aflați de cealaltă parte doresc să descopere ce doriți, ca să știe dacă nevoile dumneavoastră le pot furniza anumite pârghii de control[24].

Efectul de pârghie de control al dezvăluirii informațiilor dă adesea stadiului incipient al unei negocieri un ritm oarecum comic: "După dumneavoastră! Ba nu, după dumneavoastră!". Am condus odată un seminar de negociere pentru managerii din conducerea unei companii coreene. Am născocit un scenariu destul de complex, de negociere internațională, în care existau mai multe probleme. Unele dintre ele erau mai importante pentru una din părți decât pentru cealaltă, iar câteva erau de importanță egală pentru ambele părți. Ca să dau seminarului o notă de realism, am invitat un grup de manageri americani care să negocieze cu cei coreeni.

Unul dintre americani era un întreprinzător prietenos și vorbăreț, evident deprins să dețină controlul în majoritatea situațiilor în care se putea găsi. El și echipa lui de americani au luat loc în fața partenerilor coreeni, ca să treacă la negociere. Înainte ca altcineva să poată spune ceva, americanul a ținut o "cuvântare":

"Uitați, sunt sigur că există aici unele chestii care sunt mai importante pentru dumneavoastră decât pentru noi. Ce-ar fi să

---

[24] Pentru un model economic formal care exprimă aceeași idee, a se vedea Vincent P. Crawford și Joel Sobel, "Strategic Information Transmision", *Econometrica*, vol. 50, nr. 6 (1982), pag. 1431-1451.

ne spuneţi ce puncte fierbinţi aveţi, ca să ne putem da seama care ar fi cea mai bună soluţie pentru fiecare dintre noi?"

Sunt convins că discursul acesta funcţiona în favoarea lui în multe situaţii, fiindcă l-a rostit cu mare încredere. După ce a terminat, cei din echipa coreeană s-au consultat între ei, vorbind grăbit în limba lor timp de câteva momente. În cele din urmă, liderul coreean – care vorbea perfect engleza – a dat răspunsul echipei lui:

"Mulţumim foarte mult pentru idee. Şi noi căutăm o înţelegere bună pentru ambele părţi. Totuşi, scuzaţi-ne, noi n-am prea înţeles ce numiţi dumneavoastră 'puncte fierbinţi'. Pentru noi toate chestiunile sunt importante. Poate ne-aţi putea prezenta dumneavoastră mai întâi 'punctele fierbinţi' pe care le aveţi, ca să vedem şi noi ce înţelegeţi prin asta, şi poate că apoi vi le vom spune şi noi pe ale noastre. Ce părere aveţi?"

Întreprinzătorul american a început să fumege. În sfârşit, unul dintre colegii lui a sugerat ca părţile să înceapă o discuţie generală despre problemele pe care le au, pe rând, fără a se mai îngriji de "punctele fierbinţi". În cele din urmă ambele părţi au ajuns la o înţelegere satisfăcătoare a priorităţilor celuilalt – şi au făcut-o ascultând semnalele ascunse în spatele cuvintelor şi printr-o analiză atentă a motivelor pentru care era important un anumit aspect sau altul, ori era imposibilă o anumită opţiune sau alta. Gambitul de debut al întreprinzătorului, ca şi răspunsul inteligent al coreenilor, au fost până la urmă uitate.

Cercetările confirmă că schimbul de informaţii cu privire la interesele şi problemele părţilor este destul de dificil. Aşa cum am văzut în capitolul 5, un studiu de sinteză recent a analizat treizeci şi două de studii de cercetare implicând peste cinci mii de participanţi la negocieri. Sinteza a scos în evidenţă faptul că negociatorii nu reuşesc să identifice corect *priorităţile comune* în aproximativ 50% din cazuri[25].

---

[25] Leigh Thompson, *The Mind and Heart of the Negotiator*. (Upper Saddle River, N.J.: Prentice Hall, 1998), pag. 49.

Cele mai multe confuzii au apărut deoarece părţile încercau să se inducă reciproc în eroare în timpul procesului de negociere, ca să obţină diferite avantaje tactice, pretinzând că anumite aspecte ar fi fost mai importante decât erau în realitate. Acest gen de cacealma în cadrul unei negocieri distorsionează fluxul de informaţii într-o manieră ce poate fi destul de costisitoare. Într-un studiu, de exemplu, 20% dintre subiecţi, inclusiv câţiva profesionişti experimentaţi, au ajuns până la urmă să accepte soluţii pe care nimeni nu le dorea, din cauza propriilor şiretlicuri, cărora le-au căzut singuri victime[26].

Cel mai bun mod de a gestiona fluxul de informaţii cu privire la interesele părţilor este să-l considerăm un proces strategic şi să-l abordăm fără grabă. Mai niciodată nu strică să vorbim mai puţin.

Înainte de a deschide gura, deschideţi-vă urechile. *Cercetaţi mai întâi, dezvăluiţi mai târziu.*

Scopul numărul 3: semnalarea aşteptărilor şi a pârghiilor de control

Sidney Sheinberg nu a prea reuşit să afle care sunt interesele lui Akio Morita în controversa asupra betamaxului. Dar poate că suntem nedrepţi cu el. La urma urmei, Sheinberg probabil decisese că MCA şi Sony aveau interese strict conflictuale. Nu s-a dus la întâlnire ca să pună întrebări, ci ca să transmită un mesaj: ori scoateţi betamaxul din producţie, ori ne plătiţi drepturile de autor potrivit legii. Altfel vă dăm în judecată.

Dacă ajungeţi în situaţia de a transmite oponentului un ultimatum (sau orice altceva care poate frâna discuţia), cum ar trebui

---

[26] Leigh Thompson, "An Examination of Naive and Experienced Negotiators", *Journal of Personality and Social Psychology*, vol. 59, nr. 1 (1990), pag. 82-90

s-o faceţi? Majoritatea experţilor sunt de acord că modul cel mai bun de a transmite o veste proastă este să o facem imediat, clar şi credibil. Numai aşa reuşim să condiţionăm aşteptărileoponentului şi evităm să-l dezamăgim mai târziu, după ce şi-a făcut planurile bazându-se pe presupunerea că am putea fi flexibili. O percepţie realistă cu privire la ce e posibil şi ce nu îl scuteşte de confuzii şi de pierdere de timp.

Ajungem astfel la a treia funcţie de bază a schimbului de informaţii: semnalarea aşteptărilor şi a pârghiilor de control. Amintiţi-vă ce-am spus în capitolul 6, că pârghiile într-o negociere depind la fel de mult de percepţie ca şi de realitatea concretă. Avem atâtea pârghii câte ne atribuie oponentul. Dacă deţinem nişte alternative atractive sau dacă putem folosi nişte pârghii normative foarte eficace, ori dacă putem merge înainte şi fără cooperarea oponentului, faza schimbului de informaţii este exact momentul în care să-i semnalăm aceste lucruri. Dacă nu avem nimic din toate acestea, atunci trebuie neapărat să avem un plan cât mai bun de acţiune.

Tribul Arusha din Tanzania îşi transmitea semnalele în etapa "vorbitului cu muntele", lansând cereri excesive care stabilesc limitele cele mai ample ale zonei de negociere. Oamenii respectivi îşi prezintă totodată argumentele şi normele cele mai bune şi care îi servesc cel mai bine. Dacă dispun de alternative atractive sau de alte surse de pârghii de control, atunci acesta e momentul în care le supun atenţiei adversarilor.

Alte culturi şi reguli de negociere admit moduri poate mai puţin ostentative de a transmite informaţiile respective către oponent, dar scopul rămâne acelaşi: să găsim calea de a-i crea o idee despre capacitatea noastră de a ne susţine anumite aspiraţii şi despre disponibilitatea noastră de a oferi o anumită flexibilitate.

Voi împărţi discuţia despre semnalarea aşteptărilor şi pârghiilor în două situaţii elementare: cea în care ne considerăm relativ slabi şi cea în care ne considerăm relativ puternici faţă de oponent. Figura 8.1 rezumă semnalele pe care le-am putea transmite în cele două situaţii, în funcţie de cât de fermi sau de flexibili dorim să fim.

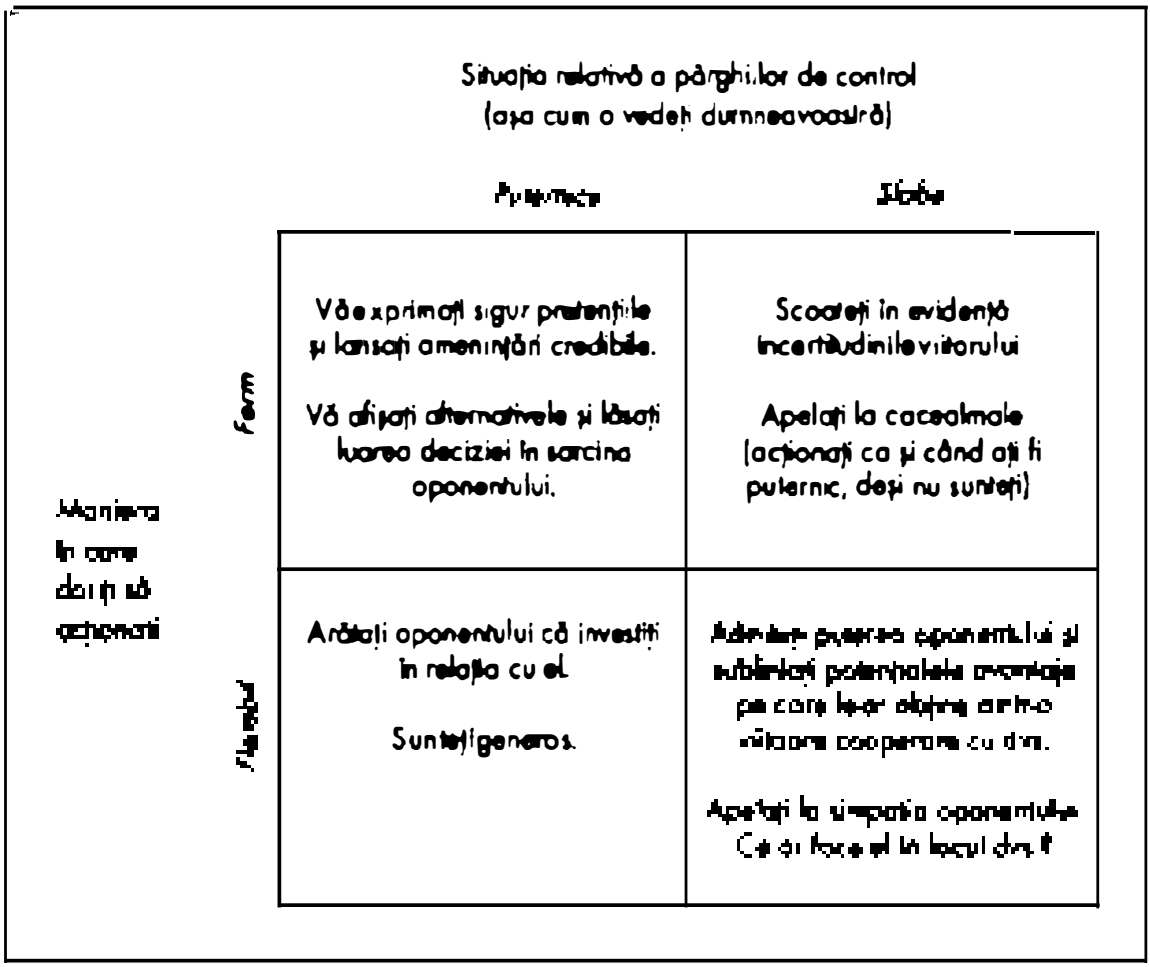

Situația relativă a pârghiilor de control
(așa cum o vedeți dumneavoastră)
Puternică
Slabă
Vă exprimați sigur pretențiile și lansați amenințări credibile.
Vă afișați alternativele și lăsați luarea deciziei în sarcina oponentului.
Scoateți în evidență incertitudinile viitorului
Apelați la cacealmale (acționați ca și când ați fi puternic, deși nu sunteți)
Arătați oponentului că investiți în relația cu el.
Sunteți generos.
Subminați puterea oponentului și subliniați potențialele avantaje pe care le-ar obține din o viitoare cooperare cu dvs.
Apelați la simpatia oponentului
Cum ați face el în locul dvs.?
Maniera în care doriți să acționați
Ferm
Flexibil

Figura 8.1 *Semnalarea pârghiilor de control*

Situația numărul 1: aveți o mână slabă

Dacă pârghiile dumneavoastră de control sunt slabe, vă recomand să scoateți în evidență incertitudinile pe care le aduce întotdeauna viitorul. Dacă vindeți ceva și nu aveți alte oferte, puteți discuta despre ceea ce veți face în planul eforturilor suplimentare de marketing dacă nu încheiați acordul sau puteți discuta despre cât de împăcat sunteți cu situația curentă. Pe scurt, chiar dacă sunteți într-o poziție slabă și aveți puține opțiuni, puteți apela încă la dorința oponentului de a-și minimiza riscurile viitoare, încheind acum un acord — oponentul ar putea, de pildă, să evite cheltuielile legate de căutarea altui furnizor. Nu sunt niște semnale puternice, dar țin procesul în mișcare, fără a vă obliga să mințiți sau să vă prezentați denaturat situația.

Când au o poziţie slabă de negociere, unii "merg la cacealma", acţionând într-un mod care sugerează o poziţie de negociere puternică. Uneori trucul funcţionează, iar autorul trece drept o persoană iscusită.

Victor Kiam, energicul patron şi director general al companiei Remington, producătoare de aparate de ras, are în cartea sa *Going for It* o poveste simpatică despre o cacealma legată de linia produselor Aroma Disk Player. El a cumpărat dreptul de a produce şi vinde produsele Aroma Disk Player de la compania producătoare de parfumuri Charles of the Ritz, după care i le-a vândut înapoi, cu profit, fiindcă şi-a dat seama că lui produsul i-ar fi adus pierderi. A fost un caz clasic de cacealma în afaceri. Iată cum s-au întâmplat lucrurile — cel puţin după spusele lui Kiam[27].

După ce-a făcut din Remington o firmă de succes, pe Kiam au început să-l intereseze, la un moment dat, nişte dispozitive de aromatizare ambientală, care funcţionau prin plasarea unor discuri odorizante într-un difuzor electric, alimentat la priză. Kiam şi-a cumpărat dreptul de a se asocia cu Charles of the Ritz pentru producerea şi vânzarea dispozitivelor. Charles of the Ritz şi-a păstrat însă exclusivitatea asupra vânzării către clienţi a rezervelor de discuri odorizante.

Lui Kiam nu i-a luat însă prea mult timp ca să-şi dea seama că afacerea avea să-i aducă firmei Remington numai pierderi. Departamentul de vânzări nu avea nici o idee cum să vândă dispozitivul, iar grosul profitului părea să vină din vânzarea de rezerve de discuri odorizante, după ce se epuiza stocul cumpărat odată cu difuzorul. Kiam făcuse deci o afacere proastă.

Prin urmare, Kiam a decis să iasă din afacere. Din păcate, exista un singur cumpărător potenţial: chiar compania Charles of the Ritz. "Singura cale de a ieşi din această afacere", scria mai târziu Kiam, "era să-i fac pe cei de la Charles of the Ritz să ne dorească plecarea."

---

[27] Victor Kiam, *Going for It: How to Succeed as an Entrepreneur* (New York: William Morrow, 1986), pag. 155-156.

Ca să le atragă atenţia celor de la Charles of the Ritz şi să creeze o atmosferă propice tranzacţiei, Kiam a recurs la o cacealma: a trimis tuturor clienţilor lui nişte pliante în care făcea o reclamă agresivă produsului, trâmbiţându-i virtuţile, şi anunţa o reducere masivă a preţului de vânzare. Astfel le arăta că Remington urmăreşte cu fermitate producţia respectivă şi că va cuceri de la Charles of the Ritz o mulţime din vânzările de la Aroma Disk Player.

Charles of the Ritz s-a sesizat imediat de reducerile de preţuri oferite de Remington. Când permisese celor de la Remington să producă dispozitivul nu avusese nicidecum intenţia să-şi creeze un concurent puternic. Sperase doar să aducă în casele oamenilor cât mai multe difuzoare, încât să câştige cât mai mult din vânzarea rezervelor de discuri odorizante.

Un reprezentant al companiei Charles of the Ritz l-a contactat pe Kiam şi s-a oferit să-i răscumpere drepturile de a produce şi vinde produsul. Kiam s-a bucurat, dar n-a arătat pe faţă acest lucru. "Glumiţi? Păi asta-i o afacere fabuloasă!" Charles of the Ritz i-a făcut o ofertă — destul de corectă. Dar Kiam trăgea de timp. A cerut o săptămână timp de gândire. Apoi i-a contactat pe cei de la Charles of the Ritz ca să negocieze cu ei transferul înapoi al drepturilor de vânzare a dispozitivului, păstrând însă dreptul ca Remington să le producă în continuare.

Ieşirea printr-o cacealma dintr-o poziţie slabă de negociere poate face subiectul unor anecdote interesante, dar ca strategie, este extrem de riscantă. Până la urmă poţi să nu obţii nimic. De fapt, un bun negociator este în stare să descopere astfel de trucuri — mai ales tactica "lasă-i să fiarbă vreo săptămână şi apoi sună-i". Aşa cum spunea cândva Leslie H. Wexner, preşedintele companiei The Limited, "Cu cât te lasă mai mult să aştepţi, cu atât mai tare îşi doresc afacerea[28] ". Dacă nu sunteţi un foarte bun jucător, lăsaţi cacealmalele în seama altora şi preferaţi să-i scoateţi

---

[28] Am preluat aceast citat din Harvey Mackay. A se vedea în acest sens Harvey Makay, *Swim with the Sharks* (New York: Ivy Books, 1988), pag. 107.

în evidenţă oponentului mai puternic incertitudinile inerente ale viitorului, dacă aceasta vă refuză afacerea.

Dacă slăbiciunea dumneavoastră este evidentă şi vă e clar că oponentul îşi dă seama de ea, ar putea fi util, atât pentru credibilitatea, cât şi pentru capacitatea dumneavoastră de comunicare, să personalizaţi situaţia cât mai mult cu putinţă: să organizaţi întâlniri faţă în faţă, să recunoaşteţi deschis puterea oponentului şi să porniţi lucrurile de pe această bază[29]. Mulţi negociatori care au un avantaj evident îşi exclud din start oponenţii care încearcă să-i abordeze de pe picior de egalitate[30]. Prin urmare, în loc să recurgeţi la o cacealma când aveţi o poziţie slabă, s-ar putea ca metoda cea mai înţeleaptă să fie să acceptaţi superioritatea oponentului şi să scoateţi în evidenţă avantajele pe care i le-ar aduce cooperarea cu dumneavoastră. O astfel de mutare a fost atunci când Jovanovich a admis în discuţia cu Dick Smith că General Cinema era cea mai bună speranţă pentru supravieţuirea companiei HBJ. Ceea ce a făcut el a contribuit la crearea unei atmosfere de cooperare, care a facilitat înţelegerea.

În fine, dacă nimic altceva nu are efect, puteţi apela la simpatia oponentului. Întrebaţi-l ce ar face în locul dumneavoastră. Daţi-i un "cec în alb", întrebându-l "Ce-ar trebui să fac ca să spuneţi 'da'?" Dacă oponentul vă răspunde, s-ar putea să descoperiţi că aveţi mai multe pârghii decât credeaţi.

---

[29] Cercetările sugerează că personalizarea întâlnirilor de negociere este un sfat deosebit de bun atunci când vă lipsesc pârghiile. Ian Morley şi Geoffrey Stephenson. *The Social Psychology of Bargaining*. (London: George Allen & Unwin Ltd., 1977), pag. 138-182.

[30] James K. Esser, Michael J. Calvillo, Michael R. Scheel şi James L. Walker, "Oligopoly Bargaining: Effects of Agreement Pressure and Opponent Strategies", *Journal of Applied Social Psychology*, vol. 20 (1990), pag. 1256-1271; Dean Tjosvold şi Ted L. Houston, "Social Face and Resistance to Compromise in Bargaining", *Journal of Social Psychology*, vol. 104 (1978), pag. 57-68.

Situația numărul 2: aveți o mână puternică

Să presupunem acum că aveți o mână puternică – pârghiile dumneavoastră sunt foarte bune. Ce semnale ar trebui să trimiteți oponentului în faza schimbului de informații? Puteți să-i trimiteți semnalul ferm că dețineți puterea de a pretinde un acord favorabil și că intenționați să-l și obțineți; sau puteți să vă etalați puterea și apoi să arătați că intenționați să fiți flexibil, ca să puneți bazele unei bune înțelegeri pentru viitor.

În al doilea caz, aveți grijă că, de regulă, oamenilor foarte cooperanți nu li se prea recunoaște cum trebuie meritul de a fi flexibili. De ce? Pentru că nu-și iau precauția să le arate oponenților pârghiile de control pe care le au și se grăbesc să le trimită semnalul că pot fi flexibili. Nu-l puteți învinovăți pe oponentul care consideră, eronat, că sunteți flexibil mai curând de nevoie, decât fiindcă așa doriți.

Să presupunem că doriți să trimiteți un semnal puternic și ferm. Cum ați putea face așa ceva, fără să păreți fie arogant, fie agresiv? Negocierile dintre Sheinberg și Morita sunt un bun exemplu de cum să *nu* faceți. Sheinberg nu a dobândit nici o pârghie de control la întâlnirea cu Morita, deoarece nu l-a convins pe acesta, până la urmă, că-și va duce la bun sfârșit amenințarea cu procesul. Rezultatul a fost o neînțelegere, ruinarea unei relații de afaceri, pierderea unor oportunități și unsprezece ani de procese.

Așa cum am mai spus când am discutat despre pârghiile de control în capitolul 6, amenințările reprezintă o tactică de negociere periculoasă: ele inspiră rezistență și blochează dialogul. Totuși, să presupunem că strategia lui Sheinberg era corectă și că trebuia să-i trimită lui Morita o amenințare credibilă, pentru a promova interesele MCA în situația betamaxului. Cum ar fi trebuit să procedeze?

Mai întâi, în problema betamaxului, Sheinberg nu trebuia s-o ia pe ocolite, adică să organizeze o cină neprotocolară și să procedeze de maniera "fiindcă veni vorba", derutându-l pe Morita. O dată ce a decis că strategia lui de afaceri va folosi legea drepturilor de autor, Sheinberg trebuia să programeze o întâlnire specială

în care să discute chestiunea, sugerându-i lui Morita să-şi aducă şi el un avocat şi abordând chestiunea frontal.

"Iată ce avem în faţă", ar fi trebuit să spună Sheinberg, după ce avocaţii şi-ar fi expus argumentele juridice. "Ce facem, încercăm să soluţionăm aceste aspecte în instanţă sau găsim o posibilitate de a trata subiectul ca pe o problemă de afaceri?" În esenţă, Sheinberg trebuia să-l înveţe pe Morita cum tratează americanii relaţiile de afaceri când au de-a face şi cu litigii de natură judiciară.

Să presupunem că aveţi în mână o pârghie puternică, dar că aveţi de-a face cu un oponent competitiv, care nu vrea deloc să vă asculte. Dacă sunteţi o persoană rezonabilă, cooperantă, s-ar putea să nu fiţi în stare să faceţi ceea ce vă voi sugera, dar cercetările arată că aceasta este cea mai bună strategie.

Cum am văzut mai devreme, specialiştii în psihologie socială au confirmat faptul că oamenii răspund mai bine în faţa celor pe care îi percep ca fiind asemenea lor[31]. Acest lucru e valabil şi în privinţa stilului de negociere, nu numai în situaţiile uzuale.

Când o persoană conciliantă trebuie să-şi convingă interlocutorul, care e un individ competitiv, că deţine pârghii serioase, este bine, de regulă, să încerce să se impună încă din start. Astfel reuşeşte să-i atragă atenţia şi, în cele din urmă, respectul. După cum spunea omul de afaceri Mark McCormack, "Cu tipii agresivi este simplu de tratat, cu condiţia să fii dispus să te baţi cu ei din start[32]". Şi Donald Trump spunea că oamenii competitivi, asemenea lui, reacţionează adesea la afişarea unei pasiuni veritabile. "Când [cineva competitiv] spune nu, poţi de multe ori să-l faci să se răzgândească. Strigi şi tu, strigă şi el, dar până la urmă ajungi să închei afacerea[33]."

---

[31] Cercetările care sprijină principiul asemănării sunt discutate în notele asociate capitolului 4 din prezenta lucrare.

[32] Mark H. McCormack, *On Negotiating*. (Los Angeles: Dove Books, 1995), pag. 198-199.

[33] Donald J. Trump, *The Art of the Deal*. (New York: Random House, 1987), pag. 88.

Anthony Robbins, marele guru al succesului, povesteşte o anecdotă care ilustrează foarte bine acest punct de vedere[34]. El şi echipa lui încercau să rezolve o dispută în privinţa unei facturi cu un furnizor încăpăţânat, un om foarte competitiv. Robbins, care se considera un om foarte cooperant, povesteşte că a încercat două ore să-i inducă individului o abordare de rezolvitor de probleme. Însă tot ce a primit în schimbul eforturilor sale au fost răspunsuri de genul "Nu mă interesează! Vreau doar banii mei!"

Aşa că Robbins a schimbat tactica şi a devenit ferm. A ameninţat că va divulga tuturor partenerilor lui de afaceri modul inadmisibil în care a fost tratat, apoi, fără nici un echivoc, i-a dat un ultimatum: "Ori rezolvaţi problema în următoarele şaizeci de secunde, ori pierdeţi totul – în ce ne priveşte, pentru totdeauna!"

Ca prin minune, furnizorul a reacţionat pozitiv – şi încă cu entuziasm: "Eram sigur că ne putem înţelege, am vrut doar să ştiu dacă putem discuta."

Gândiţi-vă la asta data următoare când aveţi de negociat împotriva cuiva care tună şi fulgeră cu încăpăţânare şi fără nici un motiv. Ca să se calmeze s-ar putea să nu fie nevoie decât să le demonstraţi că puteţi face şi dumneavoastră ca ei. Dacă sunteţi o persoană prea conciliantă ca să afişaţi o astfel de atitudine, cereţi unei persoane mai asertive să acţioneze în numele dumneavoastră. Rezultatul vă va surprinde.

Dacă vreţi să fiţi flexibil, aveţi grijă ca oponentul să înţeleagă asta

Să presupunem că nu vreţi să adoptaţi o atitudine fermă. Aveţi o mulţime de pârghii de control, dar dintr-un motiv sau altul vreţi să fiţi flexibil. Cum trebuie să procedaţi ca să trimiteţi un astfel de semnal?

---

[34] Această întâmplare este preluată din lucrarea lui Anthony Robbins, *Unlimited Power* (New York: Fawcette Columbine, 1986), pag. 270-271.

Un exemplu bun este felul în care a negociat J.P. Morgan cu Andrew Carnegie în privinţa valorii participaţiei celui din urmă, aşa cum v-am relatat în capitolul 4. Carnegie a calculat greşit şi i-a cerut lui Morgan cu 10.000 de dolari mai puţin decât valora participaţia lui. Când s-a prezentat să-şi ia cecul, Morgan i-a înmânat două, unul pentru suma convenită de ei împreună şi un altul pentru suma pe care era cât pe-aci s-o piardă Carnegie, din cauza greşelii lui de calcul. Carnegie s-a simţit obligat să-i restituie al doilea cec, dar Morgan nici n-a vrut să audă. Carnegie şi-a primit banii, iar Morgan a câştigat credit pentru viitoarea lor relaţie.

Acelaşi lucru se întâmplă în orice negociere în care aveţi pârghii de control, dar alegeţi să nu le utilizaţi. Lăsaţi oponentul să afle ce opţiuni aveţi şi de-abia apoi arătaţi-i că nu intenţionaţi să faceţi uz de unele dintre ele. Nu trebuie să vă purtaţi arogant, ci să arătaţi cu realism care este situaţia: pentru dumneavoastră, tranzacţia este o parte a relaţiei cu oponentul, iar oamenii aflaţi în relaţii bune nu-şi storc unul altuia şi ultimul bănuţ, ci se tratează corect. S-ar putea ca odată să vină şi rândul oponentului să vă întoarcă favoarea.

Rezumat

Procesul schimbului de informaţii este un prim pas decisiv din etapa interactivă a unei negocieri. În general are trei scopuri. Primul este ca părţile să stabilească o comunicare deschisă, alegând, dacă situaţia o permite, un ton prietenos şi personal. Al doilea este determinarea intereselor şi problemelor aflate în negociere şi schimbul de informaţii despre percepţiile părţilor asupra aspectelor respective. Ultimul pas este ca părţile să-şi trimită reciproc semnale despre pârghiile pe care le deţine fiecare.

Schimbul de informaţii trebuie să aibă loc potrivit fiecărei situaţii. Cu cât dau o mai mare importanţă mizei negocierii în raport cu relaţia dintre ele, cu atât adoptă părţile abordări mai strategice. În situaţiile tip Tranzacţie, sunt de aşteptat declaraţii dure în deschiderea discuţiilor sau recurgerea la cacealmale.

În schimb, în situaţiile tip Relaţie, cel mai important aspect ar putea fi crearea din start a unui climat de apropiere. În multe culturi ale lumii, edificarea atentă a unui climat de apropiere este o precondiţie a oricărei negocieri, indiferent de context.

O dată încheiată etapa preliminară a schimbului de informaţii, începe cea de negociere propriu-zisă, când una sau alta dintre părţi face o ofertă de deschidere care necesită un răspuns din partea celeilalte. Acesta este următorul nostru pas în procesul de negociere.

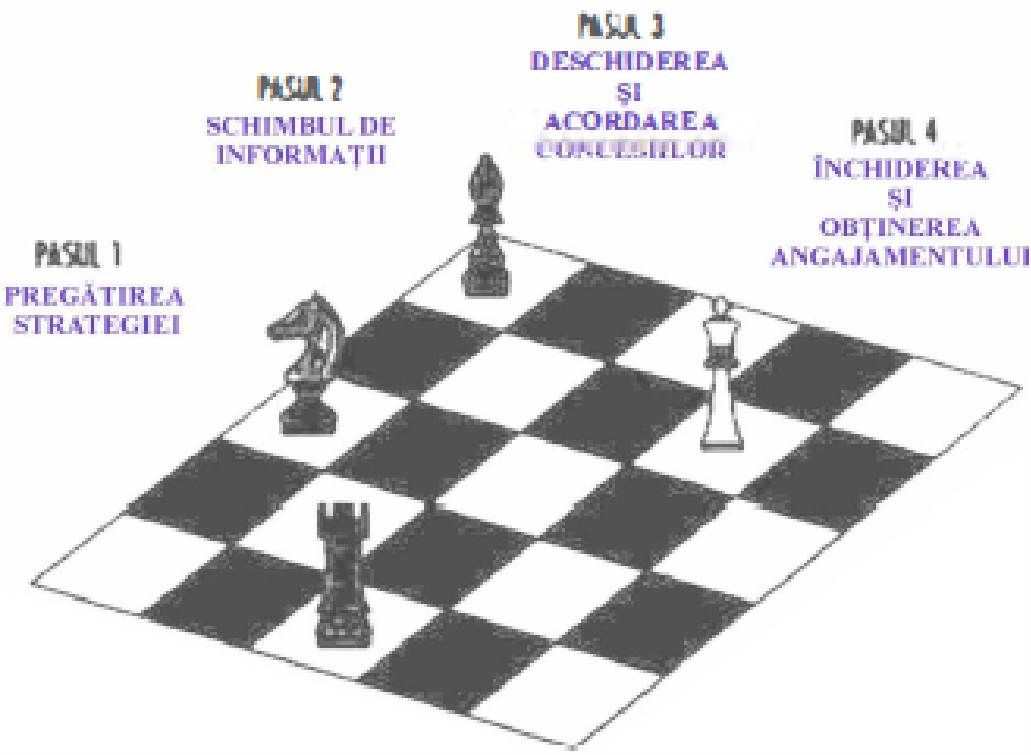
Schimbul de informaţii – lista paşilor de parcurs

- Stabiliţi un raport de comunicare destins.
- Obţineţi informaţii despre interesele, problemele aflate în discuţie şi percepţiile oponentului. *Întâi cercetaţi, apoi dezvăluiţi.*
- Semnalaţi pârghiile de control pe care le aveţi.

9

Pasul 3: Deschiderea și acordarea concesiilor

"Viața nu poate rezista în societate decât prin concesii reciproce."
—SAMUEL JOHNSON[1]



Ați realizat un oarecare raport de comunicare destins, ați identificat aspectele pe care le negociați și ați schimbat cu oponentul semnale care dezvăluie poziția relativă a pârghiilor de control. Acum a venit timpul să negociați. Iată, acesta este momentul care

---

[1] *Roget's International Thesaurus* (New York: Thomas Y. Crowell, 1946), pag. 530.

generează cea mai mare anxietate, care îi face nervoşi pe oamenii concesivi şi stârneşte competitivitatea participanţilor.

Oare să fiţi dumneavoastră primul care face o propunere concretă? Dacă da, ar trebui să faceţi o deschidere corectă şi rezonabilă, sau una ceva mai agresivă? Ce fel de concesii intenţionaţi să faceţi — dacă vă gândiţi la unele? N-ar trebui să începeţi dur, ca pe urmă să deveniţi ceva mai flexibili? Sau ar fi oare bine să începeţi într-un mod mai amiabil, pentru ca pe urmă să adoptaţi o poziţie mai intransigentă?

Cercetătorii din domeniul negocierii s-au ocupat mult mai mult de metodele concrete de tărguială şi tratative, aflate în miezul negocierii, decât de orice alt aspect al acestui proces. Capitolul curent va rezuma esenţa a ceea ce ştim despre negociere şi, chiar mai important, vă va arata cum să utilizaţi cunoştinţele respective.

Aspectele tactice ale negocierii propriu-zise

Stadiul negocierii propriu-zise este dominat de o mulţime de tactici şi vom analiza în continuare câteva dintre ele. Aşa cum vă aşteptaţi, o tactică bună este cea care corespunde situaţiei. O tactică potrivită pentru o anumită situaţie poate să nu fie deloc potrivită pentru alta. Şi, desigur, stilul oponentului poate invalida orice analiză situaţională. Dacă vă aflaţi în faţa unui negociator competitiv, s-ar putea să fie nevoie să deveniţi dumneavoastră înşivă, temporar, o persoană competitivă, chiar şi atunci când situaţia pare să necesite o abordare mai delicată.

Formal, negocierea propriu-zisă începe atunci când negociatorii aflaţi de o parte a mesei deschid cu o ofertă concretă şi plauzibilă, cel puţin în ochii lor. Apoi se trece printr-o serie de oferte, sugestii şi contraoferte, părţile recurgând la diverse tehnici de explorare a alternativelor. În cele din urmă, procesul ajunge la o fază distinctă, cea a "închiderii şi angajamentului", care va constitui subiectul capitolului următor.

Întrebarea nr. 1: trebuie să fiu eu primul care deschide?

Să începem întrebându-ne dacă să avansaţi dumneavoastră prima propunere sau dacă n-ar fi mai bine să-l determinaţi pe oponent s-o facă. În multe negocieri complexe, există o sumedenie de aspecte de discutat şi s-ar putea să le puteţi aborda – cel puţin pe unele dintre ele – fără a face o deschidere, în sensul în care folosesc eu acest termen. Dar vine inevitabil şi momentul în care trebuie să decideţi cine face prima ofertă concretă asupra chestiunilor în discuţie, cum ar fi preţul, puterea, controlul etc. Ce aţi spune dacă oponentul s-ar uita la dumneavoastră aşa cum l-a privit J.P. Morgan pe John D. Rockefeller Jr., în anecdota cu terenurile Mesabi (vezi capitolul 7), mârâind "Hai, ziceţi care-i preţul dumneavoastră"?

Mulţi experţi spun că nu trebuie niciodată să deschidem noi. Un vestit regizor de film, Billy Wilder, voia odată să-l angajeze pe romancierul Raymond Chandler, autorul mai multor cărţi poliţiste, să-i scrie scenariul filmului *Double Indemnity*, produs în anii '40. Deşi era nou la Hollywood, Chandler a venit pregătit să negocieze[2].

La prima sa întâlnire cu Wilder şi cu producătorul filmului, Joe Sistrom, Chandler a şi făcut prima sa ofertă, legată de onorariu: a cerut 150 de dolari pe săptămână şi l-a avertizat pe Wilder că s-ar putea să-i ia două sau trei săptămâni ca să termine scenariul.

Wilder şi Sistrom erau de-a dreptul amuzaţi: ei se pregătiseră să-i dea lui Chandler 750 de dolari pe săptămână şi ştiau că scrierea unui scenariu de film dura luni de zile, nu câteva săptămâni. Dacă ar fi fost vorba de o situaţie de tip Tranzacţie, Chandler ar fi pierdut o grămadă de bani!

Dar situaţia semăna mai degrabă cu cea a lui Einstein şi a Institutului pentru Studii Avansate, discutată în capitolul 7, nu

---

[2] Această povestire a fost preluată din lucrarea lui Mark McCormack *On Negotiating*. (Los Angeles: Dove Books, 1995), pag. 129.

cu discuţia dintre Rockefeller şi Morgan. Cei doi magnaţi ai Hollywoodului ţineau la relaţia lor viitoare cu talentatul Chandler, aşa că li s-a făcut milă de el. Au chemat un agent care să-l reprezinte pe Chandler şi au început negocierea de la zero, uitând cu desăvârşire de deschiderea de om neinformat a scriitorului.

Managerul trupei Beatles, Brian Epstein, a făcut şi el cândva o greşeală similară, care i-a costat pe Beatleşi foarte mulţi bani[3]. A negociat drepturile băneşti cuvenite pentru prestaţia formaţiei în primul ei film, *A Hard Day's Night*. Ca şi Chandler, Epstein ştia prea puţine despre afacerile din industria filmului şi a deschis cu ce credea el a fi o cerere agresivă: 7,5 la sută din profiturile filmului. Producătorii s-au repezit imediat să accepte. Ei se pregătiseră să plătească trupei Beatles până la 25 de procente, aşa că erau încântaţi de oferta lui Epstein. *A Hard Day's Night* s-a dovedit a fi un hit, iar Beatleşii au scos ceva bani, dar nici pe departe cât ar fi putut.

Întâmplările lui Chandler şi ale trupei Beatles ilustrează riscurile pe care vi le asumaţi atunci când deschideţi primul. Experţii vă sfătuiesc: "ţineţi-vă gura şi lăsaţi celălalt negociator să precizeze preţul". Dumneavoastră îl puteţi oricând corecta, dacă se situează în afara domeniului pe care îl socotiţi "corect şi rezonabil". Puteţi în schimb să fiţi plăcut surprins să aflaţi că oponentul doreşte să plătească mai mult (sau să vă taxeze mai puţin) decât vă aşteptaţi.

Regula "nu deschide niciodată" este uşor de ţinut minte dar, ca multe abordări simpliste ale negocierii, nu este chiar întotdeauna bună. Cum e cel mai bine să procedaţi? Să ne întoarcem la întâmplările pe care tocmai le-am discutat.

Care a fost cel mai important factor, atât în situaţia lui Chandler, cât şi în a lui Epstein? Nici unul dintre ei nu avea experienţă în afacerile din industria filmului. Ei nu ştiau destul despre standardele şi sistemele de valori respectate în aceste afaceri, ca să poată formula, siguri pe ei, o ofertă valabilă de deschidere. Fiind nou-veniţi, ei ar fi trebuit să stea impasibili şi să-şi lase oponenţii să vorbească. Acest sfat este valabil ori de câte ori nu

---

[3] Bob Woolf, *Friendly Persuasion: How to Negotiate and Win*. (New York: Berkley Books, 1990), pag. 180-181.

sunteţi sigur de cadrul de referinţă pe care îl foloseşte oponentul pentru a evalua ceea ce cumpăraţi sau vindeţi.

Din partea lui, Chandler a avut până la urmă de câştigat, în ciuda faptului că a făcut el prima ofertă. De ce? Pentru că părţile se aflau într-o situaţie de tip *Relaţie*, în care era în interesul ambelor ca preţul să fie corect, potrivit standardelor industriei cinematografice. Acest lucru a fost valabil şi în cazul lui Einstein, care a făcut el prima ofertă, aşa cum am văzut în capitolul 7, în negocierea cu Institutul pentru Studii Avansate. Deschiderea nu este o problemă atunci când ştim că oponentul acordă atenţie relaţiei lui cu noi.

În sfârşit, ce putem învăţa despre deschideri precum cea din întâmplarea cu Rockefeller, J.P. Morgan şi terenul Mesabi (capitolul 7)? Ambii parteneri se simţeau nesiguri în privinţa felului în care apreciau valoarea terenului cu zăcământul de minereu. Ambii ştiau suficient despre negociere pentru a nu deschide în contextul respectiv. Dar acest fapt le-a creat o problemă: dacă nici o parte nu dorea să deschidă, cum ar trebui să se desfăşoare negocierea? Rockefeller şi Morgan au apelat la serviciile unui consultant neutru, Henry Frick, ca să-i ajute să iasă din blocaj. O altă soluţie posibilă într-o asemenea situaţie este să obţineţi mai multe estimări şi să faceţi o medie. Am auzit şi de situaţii în care părţile şi-au scris propunerile pe bucăţele de hârtie pe care şi le-au înmânat reciproc, în acelaşi timp.

Deci trebuie sau nu să deschideţi? Uneori. Puteţi să vă simţiţi liber să faceţi prima ofertă atunci când sunteţi bine informat despre cum apreciază oponentul un târg ori aveţi încredere că acesta vă acordă atenţie. De fapt, deschiderea vă poate da unele avantaje importante. Iată cum.

Pe când începusem să predau studenţilor cursuri de negociere, le recomandam regula "să nu deschizi niciodată". Apoi unul dintre studenţii mei mai buni m-a prezentat unui afacerist al cărui succes venea din felul în care vânduse şi cumpărase sute de societăţi mici şi mijlocii. Omul respectiv îşi făcuse un obicei din a spune primul preţul în fiecare achiziţie efectuată. Mi-a explicat că, fiind primul care deschidea, era el, de fiecare dată, cel care fixa intervalul.

Am aflat apoi că există o mulțime de studii, substanțiale și convingătoare, care vin în sprijinul practicii acestui afacerist. Mai întâi, prin avansarea primei oferte, aveți șansa de a fixa zona realistă a așteptărilor cu privire la afacerea în discuție. Adesea, deschiderea dumneavoastră îl forțează pe oponent să-și regândească propriile scopuri[4].

În al doilea rând, specialiștii în științele sociale evidențiază o ciudățenie pe care au numit-o efectul "ancoră și ajustare". Denumirea se referă la tendința oamenilor de a se lăsa influențați de "prima impresie" creată de cifrele aruncate în câmpul lor vizual. Apoi ajustările care se fac se află *în jurul* acelor puncte de referință, adesea arbitrare.

S-a descoperit, de exemplu, că majoritatea oamenilor care privesc câteva secunde șirul de numere 8×7×6×5×4×3×2×1 apreciază că acesta dă un produs foarte mare. Privind același șir în ordine inversă, adică 1×2×3×4×5×6×7×8, majoritatea estimează că produsul este mult mai mic. Cele două produse sunt identice, atunci de ce diferă estimările? Deoarece ne concentrăm asupra primelor trei sau patru numere și apoi extrapolăm; asta este explicația regulii "ancoră și ajustare"[5].

În negociere, studiile efectuate sugerează că oamenii care aud numere mari sau mici ca puncte inițiale de pornire sunt adesea influențați de acestea și, în mod inconștient, își ajustează așteptările în direcția numerelor de deschidere. Desigur, o valoare total neobișnuită poate declanșa o puternică reacție negativă, care ar putea contracara efectul respectiv[6]. Chiar și așa, valorile rostite primele exercită totuși o atracție.

---

[4] Bruce K. MacMurray și Edward J. Lawler, "Level-of-Aspiration Theory and Initial Stance in Bargaining", *Representative Research in Social Psychology*, vol. 16, nr. 1 (1986), pag. 35-44.

[5] Max H. Bazerman, *Judgement in Managerial Decision Making*, (4th ed. New York: John Wiley & Sons, 1998), pag. 27-30.

[6] James K. Esser, "Agreement Pressure and Opponent Strategies in Oligopoly Bargaining", *Personality and Social Psychology Bulletin*, vol. 15, nr. 4 (1989), pag. 596-603.

Prietenul meu afacerist profita atât de oportunitatea de a diminua aşteptărileoponentului, cât şi de efectul de ancoră. Dar reţineţi, omul făcea investigaţii extrem de ample înainte de a lansa oferte care să stabilească intervalul de negociere.

Concluzia? Dacă sunteţi convins că informaţia pe care o aveţi despre valoarea de piaţă este mai bună decât a oponentului, simţiţi-vă liber să deschideţi. Dacă aveţi însă mai puţină încredere în informaţia dumneavoastră, încercaţi să aduceţi oponentul în situaţia de a deschide el, dar fiţi atent la efectul de ancoră şi ajustare. În fine, nu uitaţi că paza cea mai bună împotriva greşelilor la deschiderea unei negocieri este să negociaţi cu un oponent căruia îi pasă de relaţia lui cu dumneavoastră.

Întrebarea nr. 2: ar trebui să fac o deschidere optimistă sau una rezonabilă?

Bun, să spunem că v-aţi decis să deschideţi, sau că oponentul a deschis şi acum e rândul dumneavoastră. Ce e mai bine, să deschide agresiv, cu o cerere optimistă pentru dumneavoastră, sau să faceţi o propunere corectă şi rezonabilă? Dacă vă aflaţi într-o situaţie de tip Relaţie, răspunsul este evident: mişcarea cea mai bună este o deschidere onestă sau chiar concesivă.

Dar în cazul unei Tranzacţii? Presupunând că aveţi anumite pârghii, cercetările sugerează că ar trebui să deschideţi optimist[7].

---

[7] Jerome M. Shertkoff şi Melinda Conley, "Opening Offer and Frequency of Concesion as Bargaining Strategies", *Journal of Personality and Social Psychology*, vol. 7, nr. 2 (1967), pag. 181-185; Gary Yukl, "Effects of the Opponent's Initial Offer, Concession Magnitude, and Concession Frequency on Bargaining Behavior", *Journal of Personality and Social Psychology*, vol. 30, nr. 3 (1974), pag. 323-335. Rezultatele acestor studii, confirmate în mod repetat, ar putea fi totuşi produsul condiţiilor experimentale. În mod tipic, subiecţii investigaţiilor respective (de regulă

De fapt, o sinteză recentă a peste treizeci şi patru de experimente desfăşurate între 1960 şi 1980 a ajuns la concluzia că o strategie de negociere intransigentă (de genul "deschide sus şi cedează greu") reprezintă cea mai bună abordare a afacerilor de tip Tranzacţie, mai ales în ipoteza în care comunicarea directă dintre părţi este limitată (cum ar fi cazul vânzărilor de la domiciliu sau al oricărei tranzacţii prin intermediar[8]).

Sună convingător, aţi putea spune, dar ce se înţelege, de fapt, prin "deschidere optimistă"? Eu definesc drept ofertă optimistă prima ofertă ce reprezintă *valoarea cea mai mare (sau mai mică, după caz) în sprijinul căreia există un standard sau o argumentaţie care vă permite să o expuneţi într-un mod prezentabil*. Prin urmare, deschiderea nu trebuie să se sprijine pe *cel mai bun* dintre argumente, ci doar pe unul "prezentabil".

Diferenţa dintre o deschidere optimistă şi una *excesivă* este următoarea: o deschidere excesivă nu are absolut nici un fel de justificare în sprijinul ei. Spre deosebire de aceasta, o deschidere optimistă reprezintă o interpretare foarte favorabilă a unui standard sau a unui punct de referinţă. Avocaţii americani sunt obligaţi

---

studenţi la psihologie, lipsiţi de experienţă) sunt plasaţi câte unul în nişte nişe individuale şi îşi imaginează că negociază cu cineva, făcând oferte şi contraoferte în scris sau prin computer pentru mărfuri cum ar fi maşini sau obiecte electrocasnice la mâna a doua, referindu-se doar la preţuri. Organizatorii experimentului le aplică subiecţilor o serie de deschideri şi strategii prestabilite de acordare a concesiilor, ca şi cum ar veni de la "oponenţi"; apoi înregistrează răspunsurile subiecţilor şi acordurile finale încheiate. S-a dovedit că pentru aceste situaţii artificiale, cea mai bună manieră de negociere este să se pornească de foarte sus (sau de foarte jos, după caz) şi să se acorde concesiile cu prudenţă, diminuându-le treptat mărimea, pe măsură ce se avansează în cadrul procesului. În ce măsură este acesta cel mai bun mod de tratare a unor probleme reale de către nişte oameni reali este o chestiune mult mai complicată.

[8] Mike Allen, William Donohueşi Becky Stewart, "Comparing Hardline and Softline Bargaining Strategies in Zero-Sum Situations Using Meta-Analysis", în M. Afzalur Rahim, ed., *Theory and Research in Conflict Management* (New York: Praeger, 1990), pag. 86-103.

legal ca atunci când pledează într-o cauză să folosească orice argument favorabil clientului lor şi pe care îl pot prezenta, cum spun ei, "with a stright face" (ceea ce înseamnă cu o "figură serioasă", adică nu în bășcălie). Acelaşi lucru e valabil şi pentru deschiderile optimiste: puteţi ridica pretenţii până la cel mai înalt nivel la care mai aveţi o "figură serioasă", dar nu puteţi trece dincolo.

Dacă sunteţi o persoană conciliantă, acest sfat va fi ceva mai greu de urmat. *Dar nu o luaţi în nume personal dacă un oponent competitiv recurge la această practică în raport cu dumneavoastră.* În unele culturi din America de Sud, Orientul Mijlociu şi Africa – unde ofertele de deschidere de tipul "vorbitul cu muntele" sunt o componentă rituală a procesului schimbului de informaţie – o deschidere altfel decât optimistă ar reprezenta şi o serioasă greşeală socială, nu doar o gafă de negociere. Pentru nord-americani, ca şi pentru unii europeni, o parte a efortului de adaptare la aceste culturi este să se deprindă să deschidă cu oferte optimiste (iar în unele culturi, chiar excesive) atunci când faccumpărături în magazinele de covoare, de bijuterii ori în bazare. În acele locuri, tocmeala e o formă de divertisment.

De ce funcţionează deschiderile optimiste în negocierile de tip Tranzacţie?

Deschiderile optimiste profită de două tendinţe psihologice bine dovedite: principiul contrastului şi regula reciprocităţii. Mai întâi, să examinăm principiul contrastului[9]. Dacă eu vreau să-mi plătiţi 50 de dolari pentru un bun şi solicit în deschidere 75 de dolari (bazându-mă pe un argument "prezentabil" legat de preţurile plătite de alţii), oferta mea finală de 50 de dolari pare *rezonabilă* prin comparaţie cu cea iniţială. Dacă aş fi deschis la 55 de dolari în loc de 75 şi aş fi coborât numai cu cinci dolari înainte de a bate palma,

---

[9] Robert B. Cialdini, *Influence: The Psychology of Persuation.* (New York: William Morrow, 1984), pag. 11-14, 42-45.

ar fi fost mai puţin probabil să consideraţi că aţi făcut într-adevăr o afacere cu mine. O deschidere optimistă (dar nu exagerată) îl pregăteşte pe oponent să se simtă uşurat şi satisfăcut de intervalul mai realist de soluţii care îi intră ulterior în vizor şi, astfel, devine mai dispus să accepte.

Dacă credeaţi că la dumneavoastră nu se aplică principiul contrastului, mai gândiţi-vă o dată! Este folosit cu succes în fiecare zi, împotriva a milioane de oameni. De ce credeţi că posedă firmele auto echipe de agenţi speciali care vin să vă vândă tot felul de servicii tocmai *după* ce v-aţi cumpărat o maşină nouă? Pentru că ştiu că sunteţi mult mai tentat să cheltuiţi câteva sute de dolari pe extinderi de garanţii sau pe abonamente de service imediat după ce aţi cheltuit 20.000 de dolari pe un nou autovehicul, decât dacă le-aţi târgui separat. Acelaşi fapt este valabil şi în cazul vânzătorilor de mobilă, care vă oferă soluţii speciale de 75 de dolari pentru curăţarea stofei canapelei dumneavoastră de-abia cumpărate cu 1.000 de dolari, sau agenţiile de turism care vă mai încarcă şi cu poliţa de asigurare de voiaj de 150 de dolari, după ce tocmai aţi achiziţionat o excursie de 3.000 de dolari. Aceste vânzări suplimentare par necostisitoare în comparaţie cu sumele mari pe care le-aţi plătit pentru bunurile pe care într-adevăr vi le-aţi dorit. Dar dacă le comparaţi cu alternativele pe care le-aţi avea dacă le-aţi achiziţiona separat, în mod obişnuit, vi s-ar părea mai costisitoare. Iată de ce vânzătorii nu vă lasă să părăsiţi magazinul fără să insiste cu ofertele suplimentare.

În al doilea rând, o deschidere optimistă îi permite autorului ei să declanşeze regula reciprocităţii, discutată în capitolul 4. Iată care e mecanismul: persoana A face o deschidere optimistă; persoana B o respinge. Persoana A îşi moderează apoi cererea, făcând o concesie semnificativă. Persoana B se simte apoi presată de regula reciprocităţii să formuleze un răspuns rezonabil sau chiar să accepte propunerea[10].

---

[10] Robert B. Cialdini, Joyce E. Vincent, Stephen K. Lewis, Jose Catalan, Diane Wheeler şi Betty Lee Darby, "Reciprocal Concessions Procedure

Psihologii au descoperit că această procedură a "deschiderii îndrăznețe, respingerii și moderării" operează pentru orice fel de solicitare, nu doar pentru cele legate de negociere. În cadrul unor experimente controlate, cercetătorii i-au făcut pe participanții să accepte tot felul de lucruri – inclusiv să însoțească la grădina zoologică niște copii din familii defavorizate, să semneze petiții sau să renunțe la fumat pentru perioade limitate de timp – pur și simplu pentru că le-au solicitat la început favoruri mai importante, iar după refuzul lor le-au prezentat cereri mai modeste și, aparent, mai rezonabile. Regula reciprocității îi determină pe oameni să spună mult mai ușor "da", după ce resping o primă cerere și apoi li se face alta, ceva mai modestă.

Avertisment cu privire la deschiderile optimiste

Funcționează *întotdeauna* o deschidere optimistă într-o situație de tip Tranzacție? Nu, dar puteți anticipa situațiile în care nu funcționează.

Când nu aveți pârghii

Prima excepție are legătură cu pârghiile: nu faceți o deschidere optimistă dacă vă lipsesc pârghiile și dacă oponentul știe acest lucru.

Dacă sunteți un proaspăt absolvent de colegiu și candidați la un post modest într-un oraș ca San Francisco sau Boston, în care există o sumedenie de colegii și universități, nu-i cereți angajato-

---

for Inducing Compliance: The Door-in-the-face Tehnique", *Journal of Personality and Social Psychology*, vol. 31, nr. 2 (1975), pag. 206-215. A se vedea, de asemenea, Robbert Vincent Joule, "Tobacco deprivation: The foot-in-the-door technique versus the low-ball technique", *European Journal of Social Psychology*, vol. 17 (1987), pag. 361-365.

rului luna de pe cer, când acesta vă chestionează cu privire la aşteptările dumneavoastră salariale. O deschidere mult prea optimistă vă face să păreţi nerezonabil şi-l sperie pe angajator[11].

Când oponentul nu vrea să se tocmească

A doua excepţie se referă la acele pieţe speciale în care, dintr-un motiv sau altul, oamenii nu se tocmesc. Asupra acestui lucru mi-a atras atenţia un prieten dintr-o firmă de consultanţă în management.

Când îl caută un potenţial client ca să-i solicite un serviciu, el spune preţul şi, în nouă cazuri din zece, fie primeşte imediat angajamentul, fie nu. În mod normal, tocmeala nu face parte dintr-un astfel de angajament. Tariful pe care-l cere el îi transmite clientului un mesaj cu privire la reputaţia lui şi la nivelul de sofisticare al serviciilor prestate. În acelaşi timp, clientul potenţial îşi alege consultantul potrivit în funcţie de tariful care îi convine mai bine dintre ofertele obţinute pe piaţă. Prietenul meu a învăţat să avanseze un tarif care este suficient de înalt ca să transmite mesajul de "serviciu premium", dar nu atât de înalt încât potenţialii clienţi să-l considere peste posibilităţile lor.

Aceeaşi regulă se aplică şi atunci când negociaţi cu o persoană care, din motive personale, *nu vrea* să se tocmească. Cercetările arată că aproximativ 15% dintre americani urăsc tocmeala atât de mult, încât se feresc de această experienţă[12]. Aceşti oameni stabilesc un preţ pentru bunurile sau serviciile pe care le au de vânzare şi nu-l mai schimbă. Prin urmare, dacă oponentul v-a semnalat convingător că nu vrea să se târguie, nu faceţi o deschidere prea optimistă, pentru că veţi sfârşi fără să ajungeţi la o înţelegere.

---

[11] Esser, "Agreement Pressure and Opponent Strategies in Oligopoly Bargaining"

[12] Keith Bradsher, "Sticker Shock: Car Buyers Miss Haggling Ritual", *The New York Times*, 13 iunie 1996, pag. D1.

Când e vorba de mai mult decât o simplă tranzacție

Când treceți dinspre situațiile de tip Tranzacții spre cele de tip Echilibru mică-relații, în care relațiile câștigă o mai mare importanță, deschiderile extrem de optimiste nu funcționează bine.

De exemplu, când Wayne Huizenga, marele negociator care a creat Waste Management, Blockbuster Video și Republic Industries, vrea să facă o achiziție, strategia lui nu constă din a oferi un preț foarte scăzut și a-l ridica apoi treptat într-o zonă rezonabilă, după multă tocmeală. În loc să facă așa ceva, el oferă o sumă care diferă cu 5 sau 10 % față de prețul pe care e dispus să-l plătească, iar apoi negociază în principal asupra aspectelor care nu țin de preț. Huizenga are așteptări ferme, corecte și înalte de la tranzacțiile lui, este un excelent negociator, dar nu se "tocmește".

Dece? Pentru că știe să-și facă temele. Știe la fel de multe despre firmele pe care vrea să le cumpere ca și cei care le vând — dacă nu chiar mai multe. El este de asemenea conștient că le cumpără de la niște oameni care și-au pus viețile în construirea acelor afaceri. O ofertă scăzută i-ar insulta. El vrea ca proprietarii firmelor achiziționate să rămână la cârma lor și să le conducă, în cadrul megaconcernului său. Relațiile, la el, contează. "Indiferent ce face, face corect", spune un asociat al lui Huizenga. "Te lasă cu impresia că [...] ai obținut ceea ce ai meritat[13]".

Cu alte cuvinte, într-o situație de Echilibru mică-relații, o deschidere agresivă, fie ea ridicată sau joasă, este de regulă o idee proastă. În schimb, o ofertă inițială care reflectă în mod legitim niște așteptări înalte (vezi capitolul 2) este întotdeauna potrivită[14]. Încercați să găsiți o propunere favorabilă, bazată pe argumente bune, solide (nu doar "prezentabile"), care să vă mai permită încă să negociați.

---

[13] Gail DeGeorge, *The Making of Blockbuster* (NewYork: John Wiley & Sons, 1996), pag. 38-39.

[14] Dean G. Pruitt și Steven A. Lewis, "Development of Integrative Solutions in Bilateral Negotiation", *Journal of Personality and Social Psychology*, vol. 31, nr. 4 (1975), pag. 621-633.

Întrebarea nr. 3: ce fel de strategie a concesiilor funcționează cel mai bine?

Chiar dacă sunteți înclinat să fiți rezonabil în privința deschiderii, merită să lăsați loc pentru anumite concesii, pe care să le faceți în cursul negocierii. Pe când eram avocat și negociam diferite înțelegeri legate de procese, consideram de regulă că într-o negociere, tocmeala nu-i decât un ritual prostesc și lipsit de sens. Ambele părți știu că vor sfârși undeva între solicitările inițiale ale reclamantului și pârâtului. De ce să nu se rostească din start o valoare obiectivă și justă, care să fie acceptată de toată lumea și să se rezolve disputa?

Răspunsul la această întrebare poate fi găsit într-o povestire și câteva cercetări. Povestirea se referă la firmele de vânzări auto din Statele Unite[15]. La începutul anilor '90, sesizând că americanilor nu le place să se târguiască în privința prețului mașinilor, cam vreo două mii de firme auto din Statele Unite au adoptat o strategie "fără târguială", constând în fixarea unui preț scăzut pentru mașinile noi. A fost o mare afacere. În sfârșit, firmele americane îi ascultau pe consumatorii care doreau un preț cinstit la mașini, la fel cum își doreau un preț cinstit la săpun. Dealerii erau pe cale să transforme actul cumpărării unei mașini dintr-un ritual presant și generator de anxietateîntr-un eveniment simplu, precum o vizită la supermarket.

Prin 1996, aproximativ jumătate dintre aceste firme de vânzări auto – peste o mie la număr – renunțaseră deja la această strategie și mulți alții continuau să o părăsească. De ce? Unul dintre motive este că grupul celor cărora le repugnă sincer să se tocmească s-a dovedit mai mic decât se anticipase (de fapt era doar de circa 15%, cum am spus mai sus). În plus, majoritatea cumpărătorilor nu prea credeau că firmele din grupul "fără tocmeală" practicau prețuri obiective și corecte pentru niște articole atât de

---

[15] Bradsher, "StickerShock: Car Buyers Miss Haggling Ritual", op.cit.

scumpe. În fine, cumpărătorilor le lipsea satisfacţia de a se lăuda la prieteni despre ce "afacere bună" au încheiat. Un expert care a studiat cauzele eşecului strategiei "fără tocmeală" a explicat faptul astfel: "Cumpărătorii de autovehicule au nevoie să simtă că au făcut o afacere bună când achiziţionează o maşină şi, pentru cei mai mulţi, singurul mod de a simţi asta este să parcurgă o negociere"[16].

Cercetările confirmă că oamenii cărora li se face o concesie într-o negociere sunt mai mulţumiţi decât cei cărora li se oferă un singur preţ "corect", dar ferm. De fapt, se simt mai bine chiar şi atunci când plătesc *mai mult* decât în situaţiile cu preţ ferm. Un experiment a comparat trei strategii diferite de a face concesii: (1) o deschidere înaltă urmată de refuzul de a face concesii, (2) o deschidere moderată, urmată de refuzul de a face concesii şi (3) o deschidere înaltă şi acordarea de concesii progresive până se ajunge la valoarea moderată[17]. Ultima dintre aceste strategii a avut, de departe, cel mai mare succes, ducând la multe înţelegeri. Cei care au folosit a treia strategie au obţinut mai mulţi bani pe tranzacţie decât cei care le-au folosit pe primele două. Iar persoanele care au avut de-a face cu negociatori care aplică a treia strategie au raportat un nivel de satisfacţie mai mare decât cei cărora le-au fost refuzate concesiile[18].

---

[16] Ibidem, pag. D23.

[17] P.L. Benson, H. H. Kelly şi B. Liebling, "Effects of Extremity of Offers and Concession Rate on the Outcomes of Bargaining", *Journal of Personality and Social Psychology*, vol. 24 (1983), pag. 73-83. Rezultate similare au fost evidenţiate şi de alte lucrări. A se vedea în acest sens S. S. Komorita şi Arline R. Brenner, "Bargaining and Concession Making Under Bilateral Monopoly", *Journal of Personality and Social Psychology*, vol. 9, nr. 1 (1968), pag. 15-20.

[18] Ca psiholog W. C. Hamner a exprimat-o astfel "Negociatorii aşteaptă ceva mai mult decât o recompensă acordată reciproc. De asemenea, ei par a se aştepta la un schimb social reciproc avantajos, etapă cu etapă. Adică ei definesc negocierea ca pe un proces de 'mai dau eu, mai lasă el' şi seaşteaptă, prin urmare, să constea dintr-o serie de schimburi, nu doar

Concesiile sunt limbajul cooperării. Ele spun oponentului – în termeni concreți, credibili – că acceptați legitimitatea cererilor lui și recunoașteți necesitatea de a sacrifica anumite aspecte din propriile interese pentru a asigura luarea unei hotărâri comune.

Cum se fac concesiile în diferite situații

Acum când știți *de ce* trebuie să facem concesii, să vedem care este cel mai bun mod de a le face. Încă o dată, asta depinde de situația în care ne aflăm. Să privim fiecare dintre cele patru cadrane ale Matricei situaționale și să vedem ce strategie de concesie operează cel mai bine. Am reprodus și aici matricea din capitolul 7.

În situațiile de Coordonare tacită nici nu mai trebuie să insistăm asupra concesiilor. Așa cum arată exemplul cu trecerea prin intersecție din capitolul 7, evitarea unor dispute inutile și acordarea de concesii în cazul în care conflictul nu poate fi evitat sunt cea mai bună practică.

Dacă nu sunt posibile concesiile (de pildă cealaltă parte refuză să treacă prima și sunteți blocat într-un impas din cauza concesiilor reciproce), nu vă preocupați de vreo tactică a acordării concesiilor, ci străduiți-vă să rezolvați problema într-un mod sincer și cooperant. Treceți primul, dacă trebuie.

---

dintr-o mare concesie." A se vedea în acest sens W. C. Hamner, "Effects of Bargaining Strategy and Pressure to Reach Agreement in a Stalemated Negotiation", *Journal of Personality and Social Psychology*, vol. 30 (1974), pag. 458-467; Opiniile lui Hamner și-au găsit ecoul într-o lucrare mai recentă, care pune în evidență importanța regulilor de "justiție procedurală" în alocarea deciziilor de orice fel. A se vedea Tom R. Tyler și Eugene Griffin, "The Influence of Decision Makers' Goals on Their Concerns About Procedural Justice", *Journal of Applied Social Psychology*, vol. 21 (1991), pag. 1629-1658.

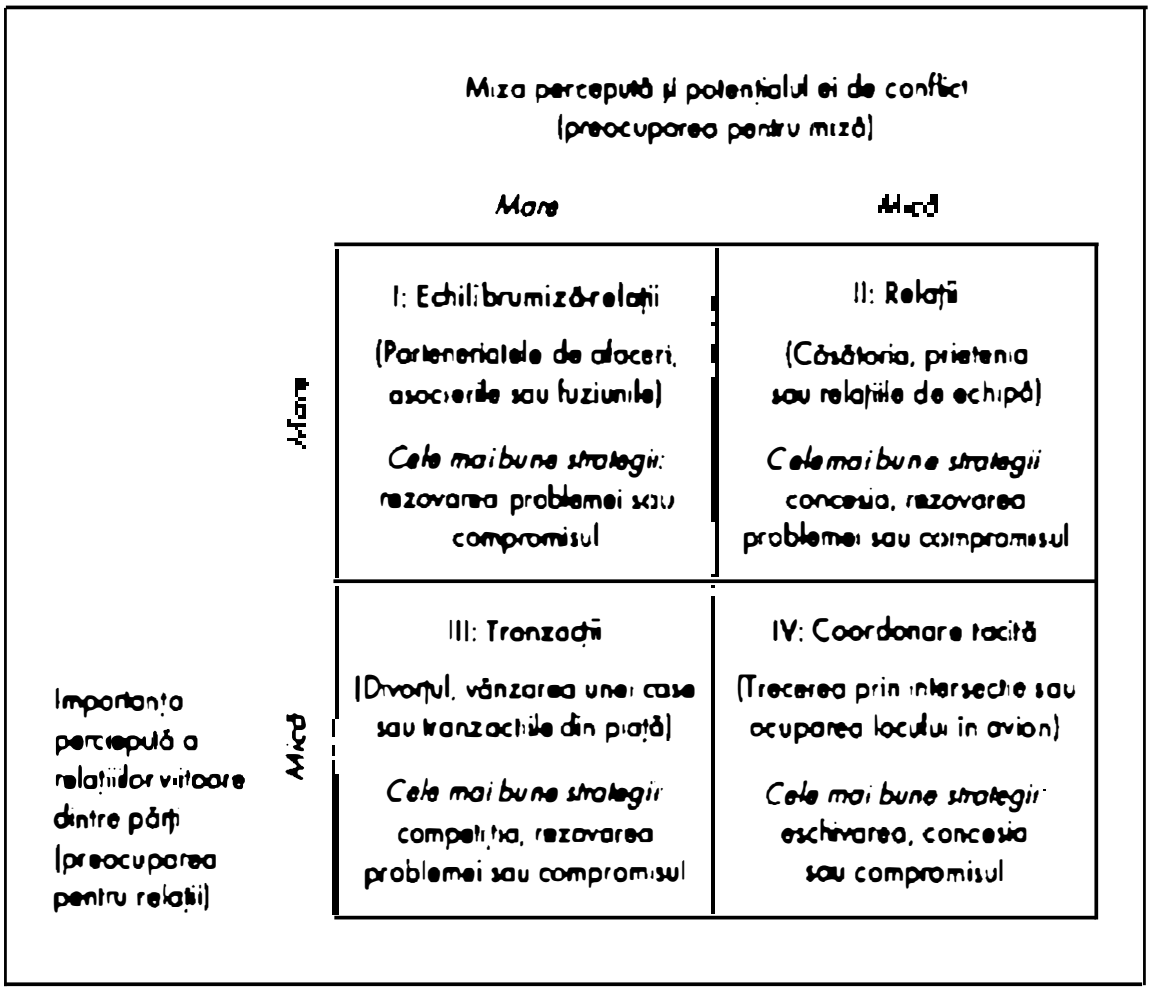

Miza percepută și potențialul ei de conflict
(preocuparea pentru miză)
Mare
Mică
I: Echilibrumiză-relații
(Parteneriatele de afaceri, asocierile sau fuziunile)
Cele mai bune strategii: rezovarea problemei sau compromisul
II: Relații
(Căsătoria, prietenia sau relațiile de echipă)
Cele mai bune strategii concesia, rezovarea problemei sau compromisul
III: Tranzacții
(Divorțul, vânzarea unei case sau tranzacțiile din piață)
Cele mai bune strategii competiția, rezovarea problemei sau compromisul
IV: Coordonare tacită
(Trecerea prin intersecție sau ocuparea locului în avion)
Cele mai bune strategii eschivarea, concesia sau compromisul
Importanța percepută a relațiilor viitoare dintre părți (preocuparea pentru relații)
Mare
Mică

Figura 9.1 *Matricea situațională: ghidul strategiilor potrivite*

Relațiile (cadranul II)

Când relațiile contează mai mult decât aspectul aflat în dispută, cea mai bună strategie este să fiți conciliant. Așa cum am văzut din exemplul negocierii dintre Albert Einstein și Institutul de Studii Avansate, scopul este să aflați ce vrea oponentul și *să-i oferiți ceea ce-și dorește cu dobândă*. Nu banii sunt problema. Dacă nu-i puteți accepta condițiile din anumite motive (de pildă pentru că oponentul nu vă spune clar ce vrea), propuneți un compromis simplu, sacrificând ceva din propriile interese. Încercați să-l faceți pe oponent să se simtă apreciat.

Oricât de simplu ar părea, persoanelor exagerat de competitive acest sfat pare să le intre pe o ureche și să le iasă pe alta. Întrucât tratează majoritatea interacțiunilor ca pe un joc și au foarte

greu încredere în ceilalţi, aceste persoane nu au instinctul concesiei – nu pot lăsa nimic de la ele. De pildă se îmbulzesc în avion ca să-şi ocupe locul ori se tocmesc la sânge în situaţii în care ar trebui să se preocupe mai ales de relaţii.

Câteva sfaturi utile pentru persoanele competitive care se găsesc în situaţii ce reclamă diplomaţie: solicitaţi ajutorul cuiva cu mai bune aptitudini interpersonale. Iar pe aceia dintre noi care se nimeresc să negocieze cu indivizi competitivi, care nu înţeleg că în anumite situaţii miza nu contează, îi sfătuiesc să-şi păstreze simţul umorului şi să lase de la ei. Apoi să reflecteze dacă mai vor sau nu să aibă de-a face cu cineva care nu ştie care e valoarea unei relaţii.

Tranzacţiile (cadranul III)

Cercetările arată că, atunci când într-o negociere miza este tot ceea ce contează, în acordarea de concesii operează cel mai bine o strategie fermă[19]. Pe scurt, în negocierile care se referă numai la preţ (pe care cercetătorii le numesc situaţii de "negociere distributivă"), regula este tocmeala clasică. Deschideţi la un nivel optimist, aşteptaţi puţin, arătaţi-vă disponibilitatea de a negocia şi apoi faceţi o serie de concesii din ce în ce mai mici, pe măsură ce vă apropiaţi de nivelul aşteptat de dumneavoastră. Probabil că o persoană cooperantă nu este foarte pricepută la jocul "tocmelii", dar într-o situaţie competitivă trebuie totuşi să înveţe să-l joace[20].

---

[19] Mara Olekalns, Philip L. Smith şi Therese Walsh, "The Process of Negotiating: Strategy and Timing as Predictors of Outcomes", *Organizational Behavior and Human Decision Processes*, vol. 68, nr. 1 (1996), pag. 68-77; Gary Yukl, "Effects of Situational Variables and Opponent Concessions on a Bargainer's Perception, Aspirations, and Concessions", *Journal of Personality and Social Psychology*, vol. 29, nr. 2 (1974), pag. 227-236.

[20] Martin Patchen, "Strategies for Eliciting Cooperating from an Adversary", *Journal of Conflict Resolution*, vol. 31, nr. 1 (1987), pag. 164-185.

Atenţie, concesiile iniţiale ale persoanelor cărora le place tocmeala converg către nivelul lor de aşteptare, nu către oferta lor limită, minimală. De ce? Pentru că valoarea din ce în ce mică a concesiilor lor (fie ca procentaj, fie în mărime absolută) trimite un semnal puternic că se apropie de punctul de rezistenţă. Ei vor să vă facă să credeţi că *nivelul aşteptărilor lor este "limita extremă" admisă de ei.* Nu-i altceva decât o cacealma.

Dacă rezistaţi şi nu acceptaţi nivelului ţintit de ei din start, ei sunt nevoiţi să continue să ofere concesii până ajung într-adevăr la oferta lor limită – adică valoarea pe care, dacă nu o obţin, mai degrabă ar pleca într-adevăr de la negociere, decât să accepte înţelegerea.

Încercaţi o dată acest test la un magazin de mobilă la mâna a doua, la un bazar sau în alt loc unde lumea se aşteaptă să vă tocmiţi. Găsiţi ceva ce vă doriţi şi faceţi o ofertă foarte scăzută, dar fără să exageraţi. Lăsaţi-l pe vânzător să facă o concesie şi faceţi şi dumneavoastră una mică. Apoi arătaţi-i portofelul – cu alte cuvinte, arătaţi-i că sunteţi un cumpărător serios. Insistaţi asupra preţului dumneavoastră până când îl auziţi pe vânzător spunând răspicat "nu".

Când auziţi "nu", îndreptaţi-vă politicos, dar ferm, spre uşă. Foarte adesea vânzătorul vă va opri înainte să părăsiţi magazinul şi vă va face încă o concesie. La acest punct este alegerea dumneavoastră dacă mai negociaţi sau plecaţi. Nu vă aşteptaţi totuşi la concesii prea mari: vânzătorii au şi ei mândria lor!

Şi în afacerile mai importante, cu miză mare, trebui să fiţi atent să nu faceţi concesii prea mari şi prea devreme. Începeţi lent. De ce? Pentru că mutările prea mari făcute încă de la începutul unei negocieri îl pot deruta pe oponent.

Să presupunem că negociaţi cu un mare lanţ de magazine electronice vânzarea micului dumneavoastră magazin de articole video. Ştiţi că nu veţi avea nici un rol în conducerea firmei – este o preluare totală a acesteia. Aveţi câteva aspecte în faţă: preţul, "moneda" de plată (adică dacă să primiţi bani sau acţiuni de-ale firmei achizitoare) şi data limită pentru încheierea afacerii. Firma mai mare (cumpărătorul) deschide cu o ofertă agresivă, referitoare

la toate cele trei aspecte: un preţ scăzut, achiziţionarea doar în schimbul unor acţiuni şi un termen de executare a tranzacţiei foarte îndepărtat (care să presupunem că-l favorizează pe cumpărător).

Ce se întâmplă dacă, răspunzând la această ofertă, v-aţi duce spre limita dumneavoastră inferioară, sperând să încheiaţi negocierile repede şi amiabil? Propuneţi o valoare medie (care este chiar cea la care aţi fi dispus să vindeţi), acceptaţi vânzarea numai pe acţiuni şi solicitaţi un termen de două luni pentru executarea obligaţiilor (un termen rezonabil). Constataţi însă cu surprindere că următoare ofertă a cumpărătorului s-a deplasat foarte puţin faţă de evaluarea iniţială şi că menţine aceeaşi dată îndepărtată de executare. Cumpărătorul nici măcar nu menţionează acordul dumneavoastră de a-i vinde firma numai pe acţiuni, adică un lucru solicitat de el. Aşa că începeţi să vă enervaţi.

Care este problema aici? Când faceţi prea devreme concesii mari în tranzacţiile cu miză importantă, trimiteţi un set de mesaje. Unul dintre ele este *"doresc foarte tare să închei această afacere"*. Un atare mesaj are implicaţii la nivelul pârghiilor, iar oponentul poate începe să-şi formuleze aşteptări înalte cu privire la preţul final. Şi va dori să testeze această ipoteză. Dacă vă îndârjiţi brusc şi refuzaţi să faceţi concesii după ce aţi fost extrem de flexibil la început, oponentul are serioase probleme cu ajustarea propriilor aşteptări în contextul primei impresii pe care i-aţi făcut-o. Puteţi chiar să rataţi înţelegerea.

Al doilea mesaj pe care îl trimiteţi este *"aspectul în care am cedat nu este important pentru mine"*. Acceptând din start ideea vânzării firmei doar în schimbul acţiunilor, i-aţi semnalat oponentului că v-ar satisface o asemenea posibilitate. Şi ştiţi ce? Oponentul nici măcar nu se simte obligat faţă de dumneavoastră pentru această concesie, pentru că aţi cedat prea uşor. Prin urmare, ceea ce i-aţi spus este *"n-am vrut să-mi plătiţi în bani."*

Gândiţi-vă acum şi la punctul de vedere al oponentului. S-ar putea ca firma achizitoare să fi fost foarte îngrijorată că-i veţi cere plata în bani. Poate că ar fi putut să vă ofere o creştere semnificativă a preţului, exprimat în acţiuni, sau să vă plătească în plus nişte bani pentru un contract de consultanţă, ca să vă convingă să accep-

taţi plata în acţiunile proprii. Dar aşa, nu mai primiţi nimic pentru concesia pe care le-aţi făcut-o.

Profesorii de negociere numesc acest fenomen "devalorizarea concesiei"[21]. Nu-i decât un termen preţios, echivalent cu vechea zicală care spune că ce cumperi prea ieftin, preţuieşti prea puţin[22]. Un adversar competitiv profită în mod firesc de tot ce-i oferiţi. Dar chiar şi persoanele mai conciliante îşi schimbă aşteptările în urma concesiilor pe care le faceţi cu nonşalanţă. Dacă renunţaţi la ceva fără măcar să comentaţi, oponentul va minimaliza valoarea concesiei pe care i-o faceţi, din cauza modului neglijent în care trataţi problema. "Probabil că am exagerat noi aspectul acesta, în cadrul pregătirii pe care ne-am făcut-o" îşi vor spune ei înşişi. "Se vede treaba că nu le pasă cum plătim. Iar dacă pentru ei nu contează, pentru noi cu atât mai puţin..."

Schimbul de favoruri *versus* tocmeala în situaţiile tip Tranzacţie: negocierea integrativă

Dacă sunt multe aspecte în discuţie, acordarea de concesii în negocierile cu miză mare îmbracă adesea forma "schimbului de favoruri", în locul unei simple tocmeli. Specialiştii în negociere folosesc termenul de "negociere distributivă" pentru a descrie simpla tocmeală (adică negocierea încare "se împarte plăcinta") şi terme-

---

[21] Cercetătorii în negociere o mai numesc şi "devalorizare reactivă". Margaret Neale şi Max Bazerman. *Cognition and Rationality in Negotiation.* (New York: The Free Press, 1991), pag. 75; Robert Mnookin, "Why Negotiations Fail: An Exploration of Barriers to the Resolution of Conflict", *Ohio State Journal of Dispute Resolution,* vol. 8 (1993), pag. 235, 238-247.

[22] Această cugetare îi este atribuită lui Thomas Paine. *Roget's International Thesaurus* (New York: Thomas Y. Crowell, 1946), pag. 555.

nul de "negociere integrativă" pentru a descrie procesul mai complex al soluționării reciproce a diverselor aspecte ale problemelor aflate în dispută (adică o negociere în care "se face plăcinta mai mare", prin armonizarea sau "integrarea" intereselor, priorităților și divergențelor[23]). Multe dintre acordurile care se încheie conțin în ele elemente din ambele strategii de acordare a concesiilor.

Cum procedează adepții tocmelii într-o negociere cu miză importantă, în care sunt în dispută mai multe probleme? Simplu: le atacă pe rând pe fiecare și recurg la metoda distributivă descrisă mai sus, ca să ajungă la nivelul de soluționare așteptat în fiecare. Ei încep de sus, cedează lent și închid discuția cu privire la primul aspect. Apoi repetă procesul pentru al doilea și așa mai departe.

Dar această strategie simplă poartă în ea un mare risc de impas, în comparație cu cealaltă strategie, cea a schimbului de favoruri. Pot exista unele aspecte ale problemei în dispută, asupra cărora părțile nu pot face nici un compromis. Procedura tocmelii ignoră și probabilitatea ca unele dintre aspecte în discuție să valoreze mai mult pentru o parte decât pentru cealaltă. De pildă, pe mine s-ar putea să mă intereseze mai mult data executării obligațiilor, iar oponentul poate fi mai interesat de modul de plată – în acțiuni sau în numerar. Când există divergențe care pot fi exploatate, tocmeala pură lasă bani pe masă, în sensul că ambele părți pierd câte ceva.

Cum se poate cineva angaja într-o negociere integrativă? Identificând care sunt aspectele în dispută, temerile și riscurile cele mai importante pentru fiecare parte și apoi *ajutându-se reciproc* – oferind soluții care să satisfacă interesele și prioritățile cele mai importante ale oponentului, în schimbul unor soluții oferite de acesta.

Dacă în tocmeală regula acordării concesiilor este "pornește de sus și cedează lent", pentru negocierile integrative o regulă empirică este *să faci concesii importante la problemele proprii "minore" (adică mai puțin importante) și concesii mici la problemele "majore" (adică mai importante)*[24]. Nu uitați însă de pericolul minimalizării

---

[23] Richard E. Walton și Robert B. McKersie. *A Behavioral Theory of Labor Negotiations*. (New York: McGraw- Hill, 1965), pag. 126-182.

concesiilor pe care le faceţi: nu pierdeţi niciodată din vedere să demonstraţi oponentului că-i faceţi o concesie care pentru dumneavoastră este semnificativă, chiar şi în aspectele "minore".

Când pentru toate aspectele aflate în discuţie, ambele părţi deschid la cel mai ridicat nivel justificabil, după care dovedesc flexibilitate în privinţa unor aspecte care sunt mai puţin presante pentru ele, atunci ele comunică informaţii importante despre priorităţile lor. Observând care sunt domeniile în care înaintează uşor şi care sunt cele unde manifestă o rezistenţă sporită, părţile îşi pot astfel "cartografia" reciproc nevoile şi dorinţele. În acelaşi timp, aceste mişcări le indică în ce mod ar putea fi făcute concesiile integrative.

După discuţii preliminare asupra tuturor aspectelor (fără a se face nici o ofertă concretă la vreunul dintre ele), schimbul reciproc de favoruri are loc adesea prin intermediul unui "pachet de negociere"[25]. Una din părţi propune un pachet global ce conţine câte o solicitare pentru fiecare aspect în dispută. Cealaltă parte răspunde cu propriul ei pachet de cereri, reflectând propriile aspiraţii. Până la acest punct, procedura se prezintă la fel ca o tocmeală obişnuită, dar se transformă după deschideri.

La următoarea mişcare, partea care a deschis poate face unele concesii la unul sau două dintre aspectele sale "minore", afişându-şi sacrificiul pe care-l face, dar ţinând ferm la cele mai importante priorităţi. Cealaltă parte procedează asemănător şi, după câteva runde, fiecare participant începe să-şi dea seama care aspecte sunt mai importante pentru oponent.

---

[24] Lewis A. Froman, Jr. şi Michael D. Cohen, "Compromise and Logroll: Comparing the Efficiency of Two Bargaining Processes", *Behavioral Science*, vol. 15 (1970), pag. 180-183.

[25] Pruitt şi Lewis, "Development of Integrative Solutions in Bilateral Negotiation"; Elizabeth A. Mannix, Leigh Thompson şi Max H. Bazerman, "Negociation in Small Groups", *Journal of Applied Psychology*, vol. 74, nr. 3 (1989), pag. 508-517; Gary A. Yukl, Michael P. Malone, Bert Hayslip şi T.A. Pamin, "The Effects of Time Pressure and Issue Settlement Order un Integrative Bargaining", *Sociometry*, vol. 39, nr. 3 (1976), pag. 277-281.

Negociind întregul pachet şi fiind de acord ca nici un aspect să nu fie închis cât timp nu se înţeleg cu privire la toate aspectele, ambele părţi îşi rezervă un mai mare grad de flexibilitate. Dacă mai târziu, în cursul negocierii, părţile se vor găsi în impas asupra unui aspect considerat de amândouă esenţial (cum ar fi preţul), ele au posibilitatea să se întoarcă la un pachet anterior, pentru a explora diverse combinaţii, nefiind blocată nici o concesie asupra nici unui aspect.

Adesea părţile tranzacţionează aspectele grupat, utilizând o formulă binecunoscută experţilor în negociere: "dacă ne daţi ceea ce dorim în privinţa aspectelor A şi B, atunci am putea lua în considerare anumite concesii asupra aspectelor X şi Y[26]. Formula "dacă..., atunci..." ne asigură că nu vom face niciodată o concesie fără a o lega de o concesie reciprocă din partea oponentului. Evident, aspectele A şi B sunt cele mai importante pentru partea care face oferta, în timp ce aspectele X şi Y sunt de regulă mai puţin prioritare. Apoi s-ar putea ca părţile să înceapă să se tocmească şi să se lupte pentru aspectele pe care ambele le consideră importante, dar deja şi-au făcut reciproc unele favoruri asupra punctelor în care pot ceda cu costuri relativ mici.

Să ne întoarcem la exemplul în care vă vindeţi magazinul de articole video unui mare lanţ de magazine electronice şi să vedem cum aţi putea proceda, utilizând negocierea integrativă. Mai întâi, aţi fi mai avantajat dacă aţi deschide cu o solicitare agresivă: un preţ mare pentru firma dumneavoastră, plata să se facă în întregime în bani şi o executare imediată a obligaţiilor. Pe parcursul negocierii, puteţi insista pe preţul ridicat, dar sunteţi flexibil în privinţa modului de plată în bani plus acţiuni, oferind astfel oponentului o favoare în schimbul preţului ridicat la care ţineţi. "DACĂ puteţi mări suma încât să corespundă cererii mele, ATUNCI pot să iau în considerare renunţarea la numerar pentru o parte din preţ şi s-ar putea să accept ca plata să se facă în două luni."

---

[26] Gavin Kennedy, John Benson şi John McMillian. *Managing Negotiations*. (Englewood Cliffs, N.J.: Prentice Hall, 1982), pag. 88-98.

Cumpărătorul ar putea răspunde așa: "Apreciem flexibilitatea dumneavoastră asupra modului de plată, dar nu putem plăti prețul pe care îl solicitați. Totuși, *DACĂ veți fi de acord să acceptați plata numai în acțiuni pentru întreaga tranzacție, ATUNCI vă puteți oferi o creștere de 5 procente a prețului și am putea chiar discuta încheierea unui contract de consultanță cu dumneavoastră, prin care să vă plătim ceva numerar pe parcursul următoarelor șase luni.*" Și lucrurile ar putea continua în acest fel.

Negocierea integrativă cere mult mai multă abilitate decât simpla tocmeala, dar nu este mai puțin competitivă. Prin urmare, în situațiile tip Tranzacție nu trebuie să fiți surprins dacă oponentul recurge la tactici ferme, de exemplu insistă ca dumneavoastră să-i faceți două concesii până să facă el una singură, și împinge astfel negocierile în impas, chiar utilizând tehnici de negociere integrativă.

Tacticile ferme folosite în sprijinul unor așteptări înalte ajută fiecare parte să testeze pârghiile oponentului și să constate în ce măsură este acesta înclinat să cedeze sau să facă unele compromisuri. Orice bancher de investiții sau alt profesionist în negocierea de contracte vă poate spune că negocierile cu miză mare pot trece prin multe episoade tensionate, până când fiecare parte se convinge că a testat limitele oponentului, fiind gata să încheie înțelegerea.

Acordarea de concesii în situațiile de tip Echilibru miză-relații

În situațiile de tip Echilibru miză-relații, unde relațiile viitoare și miza au o importanță aproximativ egală pentru ambele părți, funcționează bine o combinație între diferite strategii de negociere și de rezolvare de probleme. Scopul este să se trateze cât mai multe priorități, pentru a se asigura că fiecare participant își primește "partea justă" în aspectele importante aflate în discuție, cum ar fi prețul, și că se mențin pe mai departe bunele relații dintre ei.

Întrucât miza contează încă, puteți veni la masa negocierii cu așteptări înalte. Atacați mai puțin agresiv în punctele pe care le

consideraţi mai puţin importante şi utilizaţi formula condiţională "dacă..., atunci...", oferind concesii. Toate schimburile trebuie să fie reciproce.

Deoarece relaţiile contează pentru ambele părţi, sunt nu numai posibile, ci chiar dezirabile tacticile de negociere încă şi mai imaginative decât în cazul Tranzacţiilor. Mutările dure şi agresive sau jocurile transparente nu funcţionează bine, pentru că pot prea lesne să rănească sentimentele participanţilor şi, de regulă, umbresc interesele comune cu care vin aceştia la masa negocierii. Este mai bine, în schimb, ca fiecare parte să se străduiască să sondeze cât mai profund necesităţile reale aflate în spatele solicitărilor celeilalte şi să caute soluţii inventive, precum cea oferită de Ben Franklin în povestea cu meniurile sale vegetariene (capitolul 7).

Să presupunem că avem de-a face tot cu preluarea magazinului de articole video de mai sus, dar compania achizitoare ţine neapărat să rămâneţi după încheierea înţelegerii şi să-l conduceţi cel puţin încă un an. Compania achizitoare ţine încă la preţul pe care îl consideră corect, dar doreşte de la dumneavoastră nu doar magazinul, ci şi o relaţie de durată. Cum le-ar putea schimba acest fapt felul în care abordează concesiile?

Mai întâi, cumpărătorul va dori să evite o dispută ofensatoare asupra preţului, care ar putea nărui perspectivele unei bune relaţii de lucru. Va fi mai puţin probabil să deschidă "vorbind cu muntele", dar dacă o face, s-ar putea să-şi explice deschiderea ca pe un simplu "punct de plecare", care este "în întregime negociabil, în funcţie de nevoile dumneavoastră".

Negociatorii cumpărătorului sunt, de asemenea, mai interesaţi de menţinerea încrederii reciproce, în vederea viitoarei relaţii. Aceasta înseamnă că, în cursul etapei schimbului de informaţii, ei vă vor furniza mult mai multe date (deşi în nici un caz toate) cu privire la priorităţile şi nevoile lor.

O dată încheiată etapa deschiderii, ei vă pot propune *simultan* mai multe pachete distincte, cerându-vă să-l alegeţi pe cel care vă convine. De exemplu, vi se poate oferi un pachet cu un preţ mediu, plata numai în acţiuni şi o executare târzie, alături de un alt pachet, cu un preţ mai mic, plata jumătate în numerar şi jumătate în acţiuni

şi o executare imediată. Această procedură vă ajută să înţelegeţi ce raport există între diferitele aspecte ale problemei în discuţie, din punctul de vedere al oponentului. Apoi puteţi să ajustaţi una dintre propuneri aşa cum consideraţi convenabil şi să o returnaţi celorlalţi. Propunerea devine, din acel moment, punctul de plecare la care se vor raporta în continuare ambele părţi.

În sfârşit, este de presupus ca negociatorii firmei cumpărătoare să devină creativi în efortul lor de a concilia interesele reciproce ale participanţilor. De pildă vă pot oferi opţiuni cu drept de răscumpărare la o dată viitoare sau vă pot acorda bonusuri pentru realizarea unor ţinte profitabile de vânzări. Astfel de modalităţi de stimulare sunt menite să vă încurajeze să rămâneţi la firmă suficient de mult ca să puteţi încasa bonusurile, timp în care le veţi face legătura cu clienţii dumneavoastră actuali şi le veţi arăta toate dedesubturile afacerii.

În situaţiile de Echilibru miză-relaţii funcţionează bine abordările bazate pe interesul reciproc, pe rezolvarea problemei. De ce? Pentru că oferă părţilor şansa "să facă plăcinta mai mare", atât dintr-o perspectivă imediată (prin utilizarea tehnicilor negocierii integrative), cât şi în cadrul mai larg al relaţiilor viitoare dintre părţi (prin exploatarea creativă a capacităţii lor de a se ajuta reciproc în viitor).

De fapt, atunci când părţile manifestă un grad înalt de încredere reciprocă, s-ar putea ca abordarea rezolvării problemei să nu implice deloc concesii de genul "mai las eu, mai dă el". În schimb, părţile se străduiesc o bună parte din timp să găsească idei noi, care să vină în întâmpinarea nevoilor fiecăreia. Aşa cum arată cercetările efectuate, cu cât oamenii descoperă mai multe opţiuni în procesul lor de explorare creativă, cu atât este mai probabil să dea peste o soluţie care să funcţioneze mult mai bine decât un simplu compromis[27].

---

[27] Roger Fisher, William Ury şi Bruce Patton. *Getting to Yes*, 2nd ed. (New York: Penguin, 1991). Aceşti autori pledează în favoarea brainstormingului ca tehnică ce ajută la rezolvarea situaţiilor problematice. A se vedea,

De asemenea, în situaţiile de Echilibru mică-relaţii, cercetările arată că un conflict deschis cu privire la ţelurile legitime, pe care mulţi oameni de bună credinţă încearcă să-l evite sau să-l minimizeze în numele armoniei dintre ei, poate în realitate să-i ajute, stimulând procesul de colaborare pentru găsirea soluţiilor. O ciocnire între doi oameni bine intenţionaţi şi cu aşteptări înalte poate pune în mişcare gândirea creatoare, întrucât ambii se străduiesc să rezolve problema, păstrându-şi principiile şi relaţiile şi atingându-şi totodată şi obiectivele. Oamenii care adoptă stilul rezolvării probleme au talentul de a folosi conflictul pentru a menţine procesul de negociere în desfăşurare, fără a-l lăsa să degenereze într-o confruntare personală.

O scurtă notă despre practica "băiat bun / băiat rău"

Există un truc pentru realizarea de concesii, pe care negociatorii competitivi îl utilizează atât de des în afacerile cu mare miză, încât merită o menţiune specială. Acesta este tehnica "băiat bun / băiat rău"[28]. Vă daţi seama că vă aflaţi în faţa acestei tehnici atunci când descoperiţi că vă place unul dintre negociatorii celeilalte părţi, în timp ce pe celălalt l-aţi lăsa cu plăcere să sară într-o prăpastie.

---

de asemenea, Thomas J. D'Zurilla şi Arthur Nezu, "A Study of the Generation-of-Alternatives Process in Social Problem Solving", *Cognitive Therapy and Research*, vol. 4, nr. 1 (1980), pag. 67-72 (în care se arată că cea mai bună cale de a găsi soluţii de calitate este, pur şi simplu, aceea de a genera cât mai multe opţiuni cu putinţă).

[28] Exemple bune pot fi găsite în mai multe cărţi cu "poveşti de război" despre fuziuni şi achiziţii de firme. A se vedea, în acest sens, Bryan Burrough şi John Hellyar, *Barbarians at the Gate: The Fall of RJR Nabisco* (New York: Harper & Row, 1990), pag. 266-269; Gail DeGeorge, *The Making of Blockbuster* (New York: John Wiley & Sons, 1996), pag. 141-143.

Un alt indiciu: unul dintre reprezentanţii celeilalte părţi vă spune că solicitările dumneavoastră i se par perfect rezonabile, dar că există altcineva (de regulă absent – "băiatul rău") care n-ar fi în ruptul capului de acord cu aşa ceva.

Deschiderea băiat bun/băiat rău îşi trage eficienţa dintr-un număr de fenomene psihologice pe care le-am mai întâlnit[29]. Băiatul bun deschide negocierea cu câteva texte prietenoase despre interesele şi ţelurile comune, ca să creeze atmosfera de apropiere. El face apel la tendinţa noastră de a-i considera agreabili pe oamenii care sunt de acord cu noi, care ne sunt familiari sau asemănători, aşa cum am văzut în capitolele 4 şi 8.

Băiatul rău preia conducerea când se ajunge la deschidere. El deschide la un nivel exagerat sau ne atacă propunerile, după caz. Acest moment agresiv, de confruntare, ne ia prin surprindere, oferindu-ne viziunea unei pierderi potenţiale pentru că vedem acordul năruindu-se, aşa că începem să ne gândim la compromisurile suplimentare pe care să le facem. Băiatul rău urmăreşte să ne coboare aşteptările şi să ne ancoreze la partea inferioară a intervalului de negociere, obligându-ne să ne facem ajustările începând de acolo.

Apoi, chiar în momentul când suntem gata să părăsim masa pentru că băiatul rău nu cedează deloc în nici un aspect, revine băiatul bun şi insistă ca băiatul rău să ne facă o concesie. Acest pas îl face pe băiatul bun un avocat al regulii reciprocităţii, aşa că-l îndrăgim şi mai mult. Îl privim ca pe un campion al rezonabilităţii şi începem să ţinem cont de sfatul lui despre ce ar trebui să facem ca să construim puntea dintre noi şi băiatul rău.

Astfel, metoda băiat bun/băiat rău se foloseşte de efectul contrastului pe care l-am mai discutat în legătură cu deschiderile

---

[29] Robert Cialdini are o discuţie excelentă cu privire la principiile psihologice care stau la baza tehnicii "băiat bun/ băiat rău". A se vedea în acest sens Robert B. Cialdini, *Influence: The Psychology of Persuation.* (New York: William Morrow, 1984), pag. 186-187; v. în traducere, Robert B. Cialdini, *Psihologia persuasiunii – totul despre influenţare*, BusinessTech, 2005.

optimiste[30]. Băiatul bun — care ne-ar putea părea chiar intransigent dacă l-am privi individual — ne pare rezonabil, dacă nu chiar un înger, câtă vreme stă alături de "Godzila". Suntem mult mai predispuşi să-i facem concesii, întrucât e atât de amabil, iar pretenţiile lui arată, prin contrast, atât de atractive!

Metoda prin care puteţi contracara practica băiat bun/băiat rău este simplă: demascaţi public tactica la masa de negociere şi cereţi clarificări asupra persoanei care are puterea decizională necesară. Răspundeţi focului cu foc.

Puteţi spune: "Mi se pare că unul dintre dumneavoastră joacă rolul băiatului bun, iar celălalt al băiatului rău. Am sperat că am putea utiliza o procedură mai sinceră şi mai directă ca să ajungem la o înţelegere corectă. Înainte de a trece mai departe, aş dori să ştiu cine are autoritatea de a decide cu privire la această tranzacţie. Nu pot negocia cu cineva care nu are autoritatea necesară pentru a încheia o înţelegere."

Dacă băiatul rău este un avocat sau un alt consilier, înlăturaţi-l. Insistaţi să trataţi direct cu factorul de decizie. Discutaţi cu cei care "fac înţelegeri", nu cu cei care "strică înţelegeri".

Rezumat

Pe măsură ce avansaţi în etapa deschiderii şi concesiilor, nu uitaţi că alegerea strategiei şi tacticii depinde de trei elemente principale: tipul de *situaţie* (Tranzacţie, Relaţie sau Echilibru miză-relaţii?), *pârghiile* pe care le aveţi (cine are mai mult de pierdut?) şi *stilul de negociere al dumneavoastră şi al oponentului* (cum sunteţi, dumneavoastră şi oponentul, competitivi sau cooperanţi?).

Fiecare dintre cele patru cadrane ale Matricei Situaţionale arată care sunt strategiile presupuse a opera cel mai bine: competitivă

---

[30] John A. Hilty şi Peter Carnevale, "Black Hat/ White Hat Strategy in Bilateral Negotiation", *Organizational Behavior and Human Decision Processes*, vol. 55, nr. 3 (1993), pag. 444-469.

pentru situaţiile tip Tranzacţie, conciliantă pentru situaţiile tip Relaţii, rezolvarea problemei prin satisfacerea intereselor ambelor părţi pentru situaţiile tip Echilibru mizã-relaţii. Compromisul este şi el un instrument util, în toate cele trei situaţii, deşi nu este o strategie preferată.

Dacă pârghiile de control pe care le aveţi scad, începe să apară necesitatea de a vă îndulci abordarea. Dacă pârghiile vă cresc, nevoia de a ceda în faţa oponentului scade — indiferent de situaţia în care vă aflaţi.

Avertisment pentru persoanele care au o fire conciliantă: când se întâlnesc doi negociatori concilianţi, ei nu au nevoie de o tactică de acordare a concesiilor. Ei cooperează, pur şi simplu, cât mai bine cu putinţă ca să-şi rezolve reciproc problemele. Probabil că amândoi ar obţine rezultate mai bune dacă ar insista mai mult asupra propriilor scopuri. Dar abordarea lor simplă, directă faţă de negociere funcţionează destul de bine, ducând lucrurile la bun sfârşit.

Şi un sfat pentru persoanele competitive: când doi negociatori competitivi îşi încleştează coarnele, riscul de a se ajunge la un impas este mare. Ei trebuie să nu uite că se află acolo ca să încheie o înţelegere, nu ca să câştige un război. Trebuie să caute mijloace neutre de dezamorsare a crizei la care au contribuit amândoi, mijloace care să nu-i pună pe nici unul în situaţii de inferioritate. Următorul capitol va prezenta câteva metode care ajută în astfel de situaţii.

Deschiderea și acordarea concesiilor – sinteză

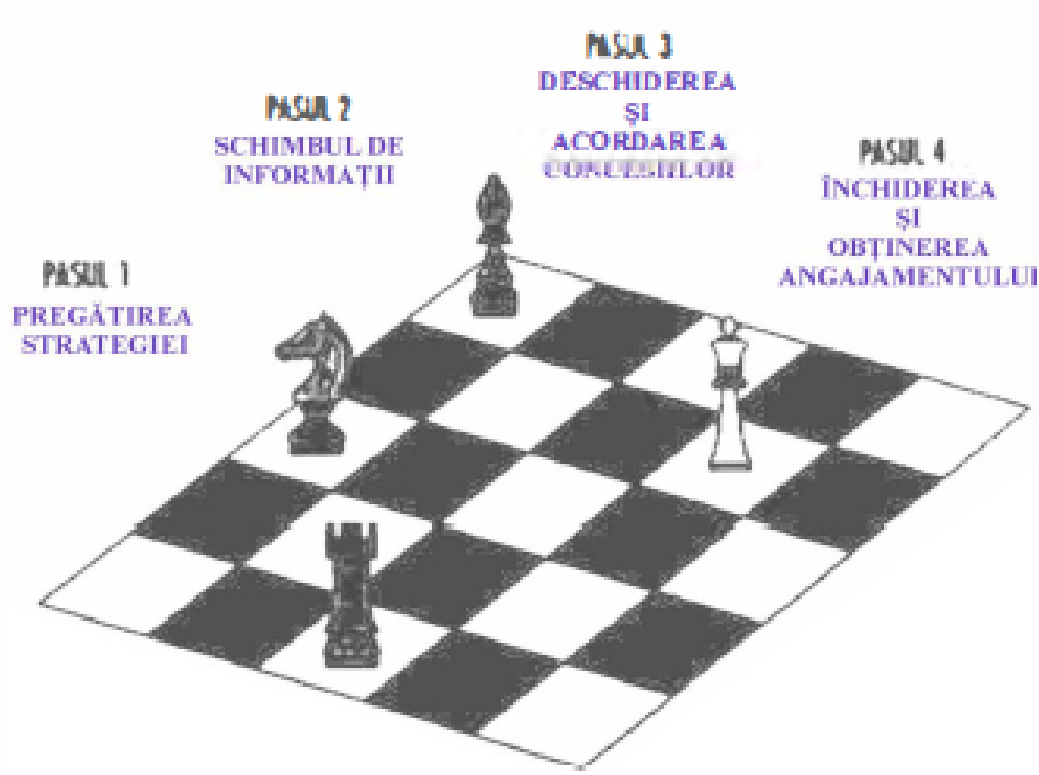
Situație	Decizii tactice: *Oare eu ar trebui să deschid?*	*Cum să deschid?*	*Strategii de acordare a concesiilor*
Tranzacție	Când aveți dubii, nu. Dar faceți-o când aveți informații bune	Optimist (cea mai mare sau mai mică valoare ce poate fi justificată prin argumente prezentabile).	Fermitate Cedați încet, diminuându-vă pretențiile până la nivelul așteptărilor proprii.
Echilibru mutual-avantajos	La fel ca mai sus.	Corect (cea mai mare sau mai mică valoare ce poate fi justificată prin argumente solide).	Mutări mari în aspectele minore, mutări mici în aspectele majore; explorare creativă (brainstorming), mai multe pachete prezentate simultan.
Relație	Da	Cinstea	Concesii sau compromis-cheie
Coordonare tacită	Da, dar evitați conflictul, dacă este posibil.	Faceți orice e necesar pentru rezolvarea problemei.	Concesie

10

Pasul 4: Închiderea și obținerea angajamentului

"Fă din orice târg ceva simplu şi clar,
Pentru ca apoi nimeni să nu plângă-n zadar"
– VERSURI ENGLEZEŞTI[1]

"Maestru nu-i cel care începe, ci cel care isprăveşte."
– PROVERB SLOVAC[2]



---

[1] *Roget's International Thesaurus* (New York: Thomas Y. Crowell, 1946), pag 533

[2] R.G.H. Siu, *Folk Wisdom and Management 3,333 Proverbs* (Washington, D.C.: Manuscript, 1994), pag. 73

Procesul de negociere se încheie cu o mutare de final: închiderea şi obţinerea angajamentului. Închiderea poate decurge lin şi simplu sau poate da prilejul unei mari anxietăţi. Cei cărora le place să negocieze se delectează cu tacticile rapide care pot caracteriza această etapă. Dimpotrivă, oamenii cărora nu le place să negocieze se simt adesea incomodaţi sau tensionaţi.

Iar dacă mutările de închidere precum împărţirea diferenţelor, părăsirea mesei de negociere şi ultimatumurile nu vă cresc tensiunea, aveţi oricum pe cap problema asigurării angajamentului părţilor faţă de îndeplinirea obligaţiilor conturate. Este oare cuvântul oponentului suficient pentru consolidarea acordului? Poate. Dar ce alţi paşi pot fi necesari ca să vă asiguraţi că îşi va ţine promisiunile?

Chemarea barbarilor

Să pornim prin a examina ultima etapă a negocierii dintr-una din cele mai mari şi mai aprig contestate afaceri ale secolului douăzeci: vânzarea din 1988 a companiei RJR Nabisco (RJR), gigantul producător american din domeniul tutunului şi produselor alimentare. Întreaga poveste a acestei remarcabile tranzacţii este istorisită în cartea *Barbarians at the Gate*[3]. Ca să putem înţelege strategiile pe care le-au utilizat părţile pentru a finaliza această tranzacţie, avem nevoie de o scurtă prezentare a climatului în care s-a desfăşurat negocierea.

Preşedintele RJR, Ross Johnson, a pus în mişcare vânzarea, propunând o preluare prin sistemul LBO (de la "Leveraged Buy-out", care înseamnă preluarea unei companii sau a celei mai mari părţi din acţiunile ei prin recurgerea la împrumuturi substanţiale, de regulă de peste 70% din valoarea totală a tranzacţiei — n. red.), sprijinul substanţial urmând a veni din partea noului şi ambiţiosului departament de investiţii bancare de la Shearson Lehman

---

[3] Bryan Burrough şi John Hellyar, *Barbarians at the Gate: The Fall of RJR Nabisco* (New York: Harper & Row, 1990).

Hutton. Oferta inițială a lui Johnson bătea toate recordurile de tranzacționare: 17,6 miliarde de dolari sau 75 de dolari per acțiune, în condițiile în care înainte de anunțul respectiv acestea valorau între 40 și 50 de dolari. Mișcarea uluitoare a lui Johnson a trezit interesul mai multor posibili cumpărători, dar până la urmă lupta s-a dat numai între două echipe rivale: Johnson și prietenii lui de la Shearson, pe de o parte, și Henry Kravis și puternicului lui grup de pe Wall Street, Kohlberg Kravis Roberts and Co. (KKR), pe de alta.

Ambele părți erau hotărâte să câștige bătălia. Era pusă în joc reputația grupului KKR, ca firma cea mai importantă de pe Wall Street. Când a înțeles că Shearson intenționează să finanțeze afacerea RJR fără KKR, se spune că Kravis ar fi declarat: "Această afacere este atât de vizibilă, atât de mare... nu putem sta deoparte. Trebuie să ne implicăm și noi. Și-o să ne implicăm[4]."

Shearson se lupta să înscrie prima sa mare lovitură pe Wall Street. Dacă putea să încheie tranzacția aceasta fără ajutorul lui Kravis, și-ar fi adjudecat o halcă bogată din tranzacțiile de pe Wall Street. Între timp, Johnson și echipa sa se luptau să supraviețuiască pe tărâm profesional — dacă pierdeau, își pierdeau și slujbele.

Folosiți matricea situațională discutată în capitolul 7 și arătați cu ce fel de situație se confruntau părțile în afacerea RJR.

Multe fuziuni și achiziții sunt situații de tip Echilibru mizărelații (cadranul I). Părțile negociază dur asupra prețului, dar trebuie să fie atente și la viitoarele lor relații, deoarece managerii companiei achiziționate rămân după preluare să o conducă. Cele două aspecte contradictorii mai îndulcesc oarecum tacticile de negociere folosite.

În privința negocierii respective, Johnson și grupul său își doriseră o relație cât mai "tihnită" cu membrii aleși pe sprânceană ai consiliului de administrație de la RJR. Dar Kravis a compromis această relație, lansându-și propria ofertă. Având doi cumpărători potențiali, consiliul de administrație a scos RJR la vânzare într-o

---

[4] Ibidem, pag. 203. Autorii observă și faptul că Kravis însuși a contestat că ar fi spus "Trebuie să ne implicăm și noi. Și-o să ne implicăm."

"licitaţie" aprig contestată, deşi reglementată legal. Relaţiile personale nu prea mai contau. Singurul aspect important erau acum banii – şi nu puţini! Preluarea RJR a devenit o Tranzacţie pură (cadranul III). La ordinea zilei erau tacticile de negociere competitivă.

"Avem nevoie de o prelungire!"

Vom intra în scenă cam spre sfârşitul acestei poveşti: în data de 30 noiembrie 1988, ora 12:30. Kravis face o ofertă "finală" de 24 miliarde de dolari pentru RJR: adică 106 dolari pe acţiune. A dat consiliului de administraţie termen până la ora unu ca să ia o decizie. În caz că nu acceptă, după treizeci de minute oferta va fi considerată retrasă, iar Kravis va părăsi negocierea.

Kravis s-a dus să aştepte, împreună cu partenerul lui, George Roberts, şi câţiva consilieri, în biroul înghesuit al unei firme de avocatură din New York. Cei doi erau tensionaţi, dar optimişti[5].

În apropiere, pe acelaşi coridor, se ţinea adunarea specială al membrilor "ne-executivi" din cadrul consiliul de administraţie al RJR (adică administratori care nu deţin şi roluri de directori la RJR). Li s-a adus la cunoştinţă oferta de 106 dolari pe acţiune a lui Kravis. Ei reuşiseră până atunci, pe toată durata licitaţiei, să nu lase nici tabăra lui Shearson, nici pe a lui KKR să afle de ofertele adversarilor. Negocierea dura deja de mai multe zile, aşa că participanţii se simţeau deja extrem de presaţi de iminenţa unei decizii finale.

Fără ştirea lui Kravis, echipa lui Ross Johnson a lansat şi ea o ofertă de ultim moment, compusă atât din numerar, cât şi dintr-o parte considerabilă de obligaţiuni speculative şi tot felul de acţiuni aflate pe atunci în vogă. Oferta lor totaliza 108 dolari pe acţiune, adică puţin peste cei 106 dolari ai lui Kravis. Oferta i-a aruncat pe cei din consiliul de administraţie într-o mare dilemă.

---

[5] Povestea fatidicelor evenimente din 30 noiembrie 1988 poate fi găsită în cartea *Barbarians at the Gate*, pag. 474-502

Dacă ar lua decizia de a vinde acţiunile către Kravis la 106 dolari bucata, în condiţiile existenţei ofertei lui Johnson de 108 dolari pe acţiune, cei din consiliul de administraţie s-ar expune pericolului unui proces din partea acţionarilor RJR. Obligaţia legală a consiliului de administraţie era să vândă RJR-ul celor care fac cea mai bună ofertă. Dar cei din consiliu de administraţie nu erau siguri că oferta lui Johnson valora *într-adevăr* 108 dolari. Obligaţiunile purtătoare de risc sunt un element de incertitudine.

Astfel, membrii consiliului de administraţie mai aveau nevoie de ceva timp ca să analizeze oferta lui Johnson — şi exact asta nu voia să le acorde Kravis, cu termenul lui limită. Aşa că l-au trimis pe avocatul Peter Atkins la biroul avocaţilor, ca să negocieze o amânare a deciziei după ora 1.

La unu fără douăzeci, Atkins a ciocănit la uşa biroului în care se aflau Kravis şi Roberts, iar cei doi i-au ieşit în întâmpinare. Era exact momentul aşteptat de cei doi: erau în pragul încheierii celei mai mari tranzacţii din istoria capitalismului!

"Am primit ceva", le spune criptic Atkins, "şi nu ne putem descurca cu termenul limită pe care ni l-aţi dat, adică ora unu. Ne trebuie o amânare!"

Kravis şi Roberts au sărit în sus, fiindcă ştiu precis despre ce "ceva" e vorba: o ofertă de la rivalii lor. Iar termenul limită îl impuseseră exact de-asta, ca să blocheze mutarea respectivă.

"Categoric nu!", a spus Kravis[6].

În acest moment, haideţi să punem puţin secvenţa pe "pauză". Kravis a impus un termen limită, consiliul de administraţie a încercat să se strecoare cumva şi să-l depăşească, iar Kravis a reacţionat. Ce urmăresc părţile? Ce mecanism psihologic de declanşare se află spatele acestor manevre rapide? Să analizăm doi factori psihologici care joacă un rol esenţial în faza de încheiere a unei negocieri, şi anume "efectul deficitului" şi "supra-angajamentul". În timp ce vom face acest lucru, vom urmări şi ce se mai întâmplă cu RJR.

---

[6] Ibidem, pag. 481

Factorul nr. 1 al etapei închiderii – efectul deficitului

Una dintre cele mai primitive şi mai puternice pârghii psihologice care acţionează în orice negociere este ceea ce psihologii numesc "efectul deficitului", care se referă la tendinţa oamenilor de a-şi dori mai intens un lucru atuncicând cred că e pe sfârşite. Aşa cum am arătat în capitolul 6 despre pârghiile de control, capacitatea pe care o avem de a obţine ce dorim dintr-o negociere depinde adesea de percepţia oponentului că ar avea ceva de pierdut din "neajungerea la un acord". La argumentul deficitului putem apela – uneori chiar trebuie să apelăm – încă de la începutul etapei schimbului de informaţii. Dar, de regulă, în etapa închiderii este folosit cu cea mai mare ardoare.

Aşa cum atestă studiile efectuate, "Deficitul creşte valoarea oricărui bun care poate fi posedat, care poate fi util posesorului şi care poate fi transferat de la un individ la altul[7]." Dacă ne gândim că un bun pe care ni-l dorim e pe terminate sau riscă să fie greu de găsit, parcă simţim cu ni se declanşează un imaginar "buton de panică", care ne spune "acţionează chiar acum!", şi asta pentru că nu vrem să ajungem să regretăm că am ratat o ocazie[8].

Când vedem, după câte o avertizare meteo despre iminenţa unui viscol, că lumea dă buzna la băcănii ca să facă provizii, ştim că ceea ce-i pune pe oameni în mişcare este tocmai efectul deficitului. Puneţi ultima prăjitură pe masa din sufragerie, în faţa a doi copii mici şi flămânzi care se joacă în acel moment şi spuneţi-le: "Uite aici o prăjitură. Care din voi doi o vrea?". Lupta care urmează

---

[7] Michael Lynn, "Scarcity Effects on Value: A Quantitative Review of the Commodity Theory Literature", *Psychology and Marketing*, vol. 8, nr. 1 (primăvara lui 1991), pag. 52

[8] Graham Loomes şi Robert Sugden, "Regret Theory: An Alternative Theory of Rational Choice Under Uncertainty", *The Economic Journal*, vol. 92 (1982), pag. 805-824

nu-i decât o dovadă vie a efectului deficitului. Închiriaţi pentru firma dumneavoastră un spaţiu în care există numai trei birouri dotate cu ferestre, deşi există şase manageri superiori, şi veţi asista la versiunea "adultă" a aceluiaşi comportament.

Un negociator iscusit recurge la tot felul de procedee pentru a exploata efectul deficitului. În negocierea preluării companiei RJR au fost folosite mai multe.

Deficitul cauzat de faptul că acelaşi lucru e dorit de mai multe persoane: competiţia

Mai întâi, un negociator abil se străduieşte să arate că lucrul pe care îl are el este la mare căutare şi că va ajunge iute să fie pe terminate. El demonstrează că are tot felul de oferte alternative, aşteptând ca oponenţii să se simtă presaţi sub imperiul efectului de deficit şi să declanşeze butonul de panică "acţionaţi chiar acum!", ca s-o ia înaintea concurenţilor.

În cazul RJR, consiliul de administraţie a pus tot timpul accentul pe ofertele adversarilor, ca să crească preţul. De fapt, atmosfera de licitaţie este cea care l-a făcut şi pe Kravis să vină cu propria lui contribuţie la starea de presiune, impunând ora unu ca termen limită.

Oferta alternativă pentru RJR chiar exista, aşa că deficitul creat era real. Compania RJR nu putea fi preluată decât de una dintre firme, nu de amândouă. Dar în multe alte situaţii, una dintre părţi încearcă să inducă în eroare în privinţa deficitului, creând o competiţie falsă, chiar dacă în realitate nu are de gând să ia în considerare decât o singură ofertă.

Asemenea cacealmalele sunt uzuale în negociere, mai ales în situaţiile tip Tranzacţie. Vom discuta în următorul capitol despre etica jocului la cacealma. Pe moment, e de-ajuns să ştiţi care e motivul pentru care încearcă oamenii să creeze în mod fals imaginea competiţiei: o fac ca să le declanşeze oponenţilor efectul deficitului.

Deficitul de timp: termenele limită

A doua tactică care poate declanşa senzaţia de insuficienţă, de deficit, este *termenul limită*. Kravis a utilizat-o ca să contracareze licitaţia competitivă la care recurgea consiliul de administraţie al RJR. Scopul impunerii unui termen limită este simplu: să le creeze oamenilor sentimentul că timpul trece iar oportunitatea dispare. Acum o avem, mâine n-o mai avem.

Henry Kravis era unul dintre puţinii oameni din lume cu suficientă credibilitate şi forţă financiară ca să adune peste 20 de miliarde de dolari pentru cumpărarea companiei RJR. În schimb, oponenţii lui în afacerea RJR erau încă netestaţi. Fixând un termen limită ferm, Kravis le-a transmis celor din consiliului de administraţie semnalul că n-au voie să ia drept sigură afacerea cu el. Care era scopul lui? Să stopeze licitarea şi să obţină rapid o decizie în favoarea lui.

Termenele limită sunt cele mai eficiente atunci când se leagă de evenimente din afară, pe care părţile nu le controlează. În multe negocieri de fuziune, una dintre firme poate avea un termen limită pentru elaborarea rapoartelor trimestriale către organismele de reglementare a pieţei pe care se tranzacţionează acţiunile, rapoarte obligatorii în care sunt date publicităţii informaţii despre situaţia stocurilor lor. Nici o parte nu poate accepta să dezvăluie existenţa unor negocieri privind o fuziune, pentru a nu afla şi alţii că firma vizată este de vânzare. Dacă s-ar afla aşa ceva, preţul cerut cumpărătorului ar putea creşte, iar conducerea managerială a vânzătorului ar pierde din controlul asupra tranzacţiei. În consecinţă, un termen limită impus de organismele de reglementare este foarte credibil.

Efectul de deficit este dublu dacă în ochii oponentului se combină şi un termen limită credibil, şi insuficienţa creată de cererea prea mare. Combinaţia dintre concurenţă şi termenul limită poate să sune cam aşa: "Aveţi timp până mâine la prânz să ne acceptaţi oferta, după care vom vinde altei părţi care şi-a exprimat interesul (sau, după caz, vomcumpăra de la ...)." Studiile efectuate arată că în momentul în care părţile percep că se află

sub presiunea unui termen limită impus de concurenţa acerbă, rata concesiilor creşte atât ca valoare, cât şi ca frecvenţă[9].

Totuşi Kravis nu era în stare să creeze acest efect dublu de deficit, atât din cauză că nu exista nici un eveniment exterior credibil care să impună independent termenul limită fixat de el, cât şi pentru că nu avea o altă companie pe care să ameninţe că o cumpără cu cei peste 20 de miliarde de dolari ai lui, dacă era să părăsească negocierile cu RJR. Pe de altă parte, consiliul de administraţie de la RJR chiar avea un alt cumpărător. Ar fi putut să crească efectul propriilor pârghii de control, impunându-şi propriul termen limită, dar cei de acolo erau conştienţi că o asemenea afacere – de o amploare fără precedent – cere mai mult timp ca să fie dusă cum trebuie la bun sfârşit.

Un ultim mod în care negociatorii creează efectul de deficit de timp constă în fixarea de termene limită pentru diferite componente ale unei oferte. La expirarea fiecărui termen limită, elementul vizat "se spulberă", iar oferta rămasă devine din ce în ce mai lipsită de atracţie. Aşa procedează, de pildă, unele firme care recrutează manageri sau personal specializat: le oferă candidaţilor posturi cu elemente de atracţie speciale, cum ar fi gratificaţiile în bani sau posibilitatea de a-şi alege sediul la care să lucreze, cu condiţia să le ocupe înainte de scurgerea unui termen limită. Oferta de angajare rămâne totuşi valabilă şi după trecerea termenului limită, dar candidaţii care au nevoie de bani iau foarte în serios beneficiile suplimentare. Nu le convine să vadă cum se spulberă sub ochii lor sume de bani adevăraţi, numai fiindcă îşi amână ei deciziile prea mult. În afacerile mai complexe, termenele limită pentru avantaje care dispar se pot aplica la acordarea unei dobânzi preferenţiale, a unor condiţii preferenţiale de livrare etc.

Efectul general al ameninţării de a retrage astfel de avantaje speciale este acelaşi cu cel al termenului limită pentru o întreagă tranzacţie: oportunitatea azi e, mâine nu mai e. Mai bine să acţionez chiar acum!

---

[9] Chester L. Karrass, *The Negotiating Game*, rev. ed. (New York: HarperBusiness, 1992), pag. 20-23

Deficitul cauzat de părăsirea mesei negocierii

Poate cea mai dramatică metodă de a-i crea oponentului efectul de deficit este să-i dai un ultimatum de genul "dacă-ţi convine, bine; dacă nu, la revedere!", iar la protestele lui, să te ridici de la masă şi să pleci. Nimic nu se compară cu lovitura emoţională pe care ţi-o dă un oponent atunci când te lasă baltă într-o negociere la care ţii.

În general, părăsirea tratativelor pare spontană, dar de multe ori un astfel de gest nu-i decât teatru. Dacă oponentul este destul de naiv şi dornic să încheie târgul, un negociator experimentat, competitiv, poate recurge la gestul cu părăsirea mesei ca să-l forţeze să-şi piardă siguranţa şi să capituleze mai iute. Dacă oponentul este mai experimentat, părăsirea mesei serveşte altor scopuri.

În cadrul negocierii companiei RJR nu s-au produs gesturi de părăsire a mesei, dar putem găsi lesne alte exemple. Donald Trump părăsea negocierile atât de des, încât "ieşirile Trump" au devenit o adevărată marcă a stilului lui[10]. Cariera pitorească a marelui negociator Wayne Huizenga, povestită în cartea *The Making of Blockbuster*, este şi ea plină de relatări despre părăsirea tratativelor. Două dintre aceste relatări ne ajută să ilustrăm diferitele roluri pe care le poate îndeplini părăsirea unei negocieri.

Pe la începutul anilor '80, Huizenga şi partenerul său, Steven Berrard, erau pe cale să cumpere cu 4 milioane de dolari o companie deţinută de o familie din New Orleans[11]. Închiderea negocierii urma să aibă loc într-un birou de avocatură. Ultimul aspect aflat în discuţie era o sumă de 100.000 dolari în numerar, aflată într-un cont bancar al firmei. Huizenga le-a spus celor din familia proprietară că cei 100.000 de dolari aparţineau firmei şi că urmau să-i revină după încheierea acordului. La fel de răspicat, aceştia i-au răspuns că nu, banii sunt şi rămân ai lor.

---

[10] David Johnson, "In Taj deal Trump used an old tactic", *Philadelphia Inquirer*, 18 noiembrie 1990, pag. D1

[11] Gail DeGeorge, *The Making of Blockbuster* (NewYork: John Wiley & Sons, 1996), pag. 73-74.

"OK, băieţi, haideţi să plecăm acasă!", a spus Huizenga, închizându-şi servieta. Nici o mişcare. "Am zis haideţi să plecăm!" a repetat Huizenga şi şi-a condus echipa afară din cameră, îndreptându-se spre hol.

"Wayne, eşti nebun? Pentru o sută de mii de dolari?!" a insistat Berrard în timp ce ieşeau.

"Stai liniştit, n-or să ne lase nici să ajungem la lift!" a spus Huizenga. În acel moment, avocatul familiei a scos capul pe uşă şi le-a cerut să se întoarcă. Huizenga a obţinut banii.

A doua poveste datează de pe la sfârşitul anului 1993, pe când Huizenga le vindea celor de la Summer Redstone şi Viacom firma sa, Blockbuster Video, pentru un preţ decâteva miliarde. În timpul negocierilor aprinse care au pregătit terenul pentru această vânzare, Huizenga a părăsit masa tratativelor atât de des, încât lucrul devenise o glumă pentru cei de la Viacom. La un moment dat, cam în preajma Crăciunului, Huizenga a întrerupt cu gravitate negocierea cu privire la un anumit aspect şi a părăsit hotelul din New York la care trăsese, mutându-se într-altul. Apoi, fără să mai surprindă pe nimeni, a revenit ca să reia tratativele[12].

De ce a făcut Huizenga aşa ceva? Era clar că nu avea intenţia să întrerupă de tot discuţiile, şi totuşi se prefăcea mereu că le părăseşte. Voia oare să-i convingă pe oponenţi că e un om impulsiv şi instabil emoţional? Poate că da, dar dat fiind ce succes avusese el în construirea a trei companii cotate la bursă cu mai multe miliarde de dolari, e mult mai probabil că totul nu era decât o tactică. Huizenga recurgea la părăsirea mesei ca să le semnalizeze celor de la Viacom seriozitatea cu care privea anumite aspecte sau principii. Aflată în arsenalul anumitor tipuri de negociatori, părăsirea mesei devine un fel de "semn de exclamare", o modalitate emfatică de a face anumite declaraţii şi de a atrage atenţia oponentului, atunci când acesta ignoră părţi importante ale mesajului. Probabil că Huizenga exagera un pic, dar în cele din urmă ieşirile lui au avut efect: a luat pe Blockbuster un preţ excelent!

---

[12] Ibidem, pag. 282

Măsura în care putem spune că părăsirea tratativelor este o amenințare sinceră la adresa obținerii unui acord ori doar un simplu semnal depinde, de regulă, de ecuația pârghiilor, așa cum ne arată și relatările despre Huizenga. În achiziția din New Orleans din 1982, familia proprietară avea mai mult de pierdut din "neajungerea la un acord" decât Huizenga. Rezultatul: au alergat după el să-l convingă să revină la tratative. În negocierile din 1993 cu Viacom, Huizenga avea o miză mult mai mare, așa că n-a mai așteptat să alerge cineva după el, ci s-a întors singur la masa tratativelor.

Personalitatea și stilul sunt și ele variabile importante în aprecierea semnificației unui gest de părăsire a mesei. Oamenii cooperanți, sinceri, părăsesc masa numai dacă sunt presați atât de tare, încât până la urmă izbucnesc în ei nemulțumirea și resentimentele. Ceea ce spun ei este, de fapt, "mai bine nu închei nici un acord decât să am de-a face cu cineva ca dumneavoastră!" Dacă așa stau lucrurile și dacă interesul pentru conținutul tranzacției o cere, merită uneori să li se ceară scuze sau chiar să se facă schimbări în echipa de negociatori, ca să se readucă discuțiile pe făgașul normal. Prin urmare, înainte de a decide ce semnifică părăsirea mesei de către un negociator, este bine să înțelegeți cine e cel care face gestul respectiv și de ce îl face.

Pe scurt, efectul de deficit este un răspuns emoțional, nu unul rațional. Negociatorii mai înclinați spre manipulare îl folosesc ca să producă presiune și chiar panică într-un proces altminteri rațional. Câteodată spun adevărul, pentru că e posibil să aibă cu adevărat alte oferte, alte cereri și un termen limită real. Alteori vă atrag în capcană, sperând să apăsați "butonul de panică" și să încheiați rapid târgul. Aici e de fiecare dată o problemă de apreciere (ce depinde de cât de bine înțelegeți mecanismele pârghiilor de control), care înclină balanța în momentele tensionate, când trebuie să hotărâți dacă să cedați sau să rezistați provocării de a apăsa "butonul de panică".

Înapoi la barbari

Cu ceea ce ştim acum despre efectul de deficit, să revenim la biroul de avocatură unde Henry Kravis negocia termenul limită cu cei din consiliul de administraţie al RJR. Să se cramponeze oare de acest termen limită, sau să fie de acord cu o amânare? Întrucât nu există nici un factor extern care să impună termenul limită, răspunsul la această întrebare depinde din greu de felul în care apreciază Kravis pârghiile pe care le are. Care parte ar avea cel mai mult de pierdut dacă Kravis ar părăsi în acel moment tratativele, el sau consiliul de administraţie de la RJR?

Să analizăm acest aspect în mod logic. Dacă Kravis s-ar crampona de termenul său limită şi ar părăsi tratativele, şi-ar păstra banii, dar ar pierde şansa de a încheia "afacerea secolului." Iar Kravis, din fire un negociator competitiv, îşi doreşte foarte mult să încheie afacerea. Singura lui speranţă, în caz că ar face gestul de a părăsi masa, ar fi ca membrii consiliului de administraţie să alerge după el şi să-l roage să cumpere RJR, întrucât ceilalţi ofertanţi nu au cum să scoată toţi banii necesari.

Dar care e situaţia celor din consiliul de administraţie? Scopul lor e să obţină cel mai mare preţ pentru acţionarii companiei RJR, printr-o licitaţie perfect legală. Dacă Kravis ar părăsi tratativele, consiliul de administraţie mai are încă un cumpărător, iar afacerea poate fi încă încheiată la un preţ de vânzare record.

Concluzia? Cele mai bune pârghii de control le are consiliul de administraţie, nu Kravis.

Secundele trec şi se reinstalează calmul. Consultanţii companiei KKR îi cer lui Atkins să aştepte puţin pe coridor până iau ei o decizie. Fără nici o patimă, Kravis se consultă cu echipa lui.

Şansa a făcut ca la câteva minute înainte de ora 1, să afle cât oferise Johnson, adică 108 dolari (comunicatul de presă al echipei lui Johnson s-a transmis telefonic.) Această informaţie vitală i-a furnizat lui Kravis o nouă ţintă de atins.

În acest moment, Kravis era decis să continue licitaţia, dar avea totuşi o problemă "de imagine": fixase un termen limită ferm şi, dacă l-ar fi ignorat pur şi simplu, şi-ar fi pierdut credibilitatea

de a mai impune şi altă dată astfel de condiţii. Pârghiile mai mari erau la consiliul de administraţie, dar Kravis dorea să le transmită mesajul că nu pot întinde la nesfârşit licitaţia.

Foarte aproape de ora 1:15 (adică la cincisprezece minute *după* termenul limită), grupul lui Kravis i-a prezentat consiliului de administraţie al RJR o propunere. L-a invitat în birou pe Atkins şi pe încă un membru al comitetului special al consiliului, Charles Hugel. Înţelegerea la care s-a ajuns cu ei a fost următoarea: Kravis ar fi extins termenul limită până la ora 2, cu condiţia ca membrii consiliului de administraţie să plătească firmei KKR 45 de milioane de dolari. Adică un milion pe minut, meniţi să acopere o parte din cheltuielile companiei KKR dacă nu ar fi reuşit să câştige licitaţia[13].

A fost consultat consiliul de administraţie, care şi-a dat acordul. Consilierii au trecut condiţiile pe o foaie galbenă şi toată lumea a semnat. Consiliul de administraţie putea să considere valabilitatea ofertei de 106 dolari a companiei KKR prelungită până la ora 2 p.m.

Totuşi, în pofida eforturilor sale, Kravis a constatat, în următoarele patruzeci şi cinci de minute, că evenimentele îi scapă de sub control. Echipa lui Johnson a făcut o nouă ofertă, ridicând preţul la astronomica sumă de 112 dolari per acţiune. Kravis, crezând că oferta lor a rămas tot la nivelul de 108 dolari, nivel despre care auzise la ora 1 p.m., şi-a depus oferta finală de 108 dolari per acţiune.

Dar în vâltoarea momentului, Kravis a uitat să lege noua sa ofertă de 108 dolari de un alt termen limită. Vechea sa ofertă, de 106 dolari, expira la ora 2 p.m., dar cea nouă, de 108 dolari, era cu totul altceva. Consiliul de administraţie a pretins un termen suplimentar, ca să evalueze noile oferte. Kravis s-a văzut nevoit să accepte. Trucul lui cu termenul limită eşuase şi nu avea nici un sens să-l încerce din nou.

---

[13] Gail DeGeorge, *The Making of Blockbuster* (New York: John Wiley & Sons, 1996), pag. 482-483

Factorul nr. 2 al închiderii: supraangajamentul față de procesul de negociere

Înainte de a vedea ce s-a mai întâmplat până la urmă cu Kravis și afacerea RJR, să analizăm al doilea fenomen psihologic care acționa în negocierea din 1988. Psihologii îl numesc *supraangajament*[14].

Supraangajamentul provine din dorința omenească de a ne feri să ne admitem eșecul sau să ne acceptăm o pierdere după ce am investit mult într-o anumită acțiune sau decizie. Cu cât investim mai mult timp într-o activitate care la început se arăta rezonabilă, cu atât ne angajăm mai intens în ducerea ei la bun sfârșit, chiar dacă începe să ni se pară la un moment dat că nu mai are nici un sens.

Să începem cu un exemplu simplu de supraangajament, fără vreo legătură cu negocierea. Imaginați-vă că vă duceți la un parc de distracții și auziți că e acolo un teren de mașinuțe electrice care se tamponează. Vă duceți acolo dar descoperiți că e coadă mare. Totuși vă decideți să rămâneți. După vreo trei minute constatați că nu ați înaintat prea mult, iar un angajat anunță că timpul de așteptare e de o oră și jumătate. Mai stați la rând sau plecați în altă parte?

Imaginați-vă acum aceeași situație, *dar în care angajatul vă anunță durata așteptării după ce ați stat la coadă vreo patruzeci și cinci de minute*. El o spune mai ales pentru cei care tocmai s-au așezat la rând, dar dumneavoastră aflați că mai aveți de stat încă patruzeci și cinci de minute. Ce faceți, mai așteptați încă patruzeci și cinci de minute, sau renunțați și plecați?

Studiile făcute asupra supraangajamentului ne spun că este mult mai probabil să părăsiți rândul în primul caz, decât în al doilea, chiar dacă timpul total de așteptare ar fi același. De ce?

---

[14] Howard Garland, "Throwing Good Money After Bad: The Effect of Sunk Costs on the Decision to Escalate Commitment to an Ongoing Project", *Journal of Applied Psychology*, vol. 75, nr. 6 (1990), pag. 728-731

Pentru că în de-al doilea caz aţi investit deja patruzeci şi cinci de minute pe care, dacă aţi pleca de la coadă, le-aţi considera pierdute. În primul caz, aţi pierdut doar câteva minute. Dacă însă aţi apucat să faceţi o investiţie iniţială semnificativă în aşteptare, vă arătaţi dispus să investiţi şi mai mult timp ca să vă atingeţi un ţel realizabil.

Cum se poate profita de aversiunea oamenilor faţă de pierdere

Şi psihologii, şi deţinătorii de cazinouri, şi brokerii de pe Wall Street au profitat întotdeauna de această mult-studiată meteahnă omenească. De îndată ce încep să piardă, persoanele care joacă la automate simt adesea impulsul de a-şi lua revanşa. Aruncă în maşinărie fisă după fisă, cheltuind bani buni. Investitorii lipsiţi de experienţă ezită să-şi vândă acţiunile cu pierderi, în nădejdea că investiţia lor nefericită îşi va reveni şi va ajunge din nou deasupra liniei. Aşa că îşi vând acţiunile câştigătoare şi le păstrează pe cele cu pierderi, procedând exact pe dos faţă de profesioniştii în investiţii.

Dar ce implicaţii are pentru negociere această meteahnă psihologică autodistructivă? Pe măsură ce creşte investiţia noastră de timp, energie şi alte resurse *în procesul de negociere în sine*, ne creşte tot mai mult şi hotărârea de a ajunge până la urmă la o înţelegere. Exact cum se întâmplă şi cu omul din parcul de distracţii: cu cât stă mai mult timp la coadă, cu atât e mai hotărât să aştepte până când ajunge să se dea cu maşinuţele.

Starea de supraangajament se poate instala spontan, chiar şi atunci când oponentul acţionează cu bună credinţă. Dar un negociator dedat la manipulare poate fi în stare să tărăgăneze tratativele doar cu scopul de a-şi aduce oponentul la supraangajament. Îşi întinde capcana exact când toată lumea e pe cale să închidă negocierea, prezentând, cu tot felul de scuze, solicitări de ultim moment, pasămite "esenţiale" pentru ajungerea la acord. El pledează:

"Haideţi, că am ajuns atât de departe! N-ar fi mai mare păcatul să irosim atât de mult timp şi efort?" Decât să ne confruntăm cu insuccesul pierderii unei negocieri, preferăm să cedăm măcar în unele privinţe, numai să ajungem la un acord.

Supraangajamentul, combinat cu efectul de contrast discutat în capitolul 9, stau la baza altei tactici uzuale de închidere, folosită de unii negociatori abili, şi anume "ciupeala". "Ciupitorul" solicită, suplimentar, favoruri neînsemnate chiar înainte de închiderea negocierilor. După o negociere lungă şi complicată, majoritatea oamenilor nu mai riscă să compromită înţelegerea vizată sau relaţiile cu oponentul, târguindu-se pentru nişte aspecte neesenţiale. Aşa că, de regulă, fac concesiile solicitate. Totuşi, din asemenea ciupeli, adunate de la toate contractele pe care le încheie, negociatorii profesionişti pot să-şi sporească valoarea anuală a tranzacţiilor încheiate cu 3% până la 5%.

Antidotul la supraangajament şi ciupeală este evident. Dacă ştiţi că negociaţi cu un ciupitor, păstraţi-vă ceva în rezervă, ca să aveţi ce să-i acordaţi la sfârşit. Dacă nu vă cunoaşteţi suficient oponentul, staţi cu ochii aţintiţi asupra obiectivelor proprii, aveţi grijă ca oponentul să se implice în procesul de negociere la fel ca şi dumneavoastră şi nu arătaţi înţelegere solicitărilor de ultim minut. Oricare dintre noi am sări în sus de-un cot, dacă după ce am stat răbdători o oră încheiată la coada de la parcul de distracţii ar veni la noi un angajat ca să ne mai ceară bani în plus! Aceeaşi atitudine ar trebui arătată şi faţă de cererile de ultim moment dintr-o negociere. În cel mai rău caz, ar trebui să insistaţi să vi se facă şi dumneavoastră nişte concesii similare.

O ultimă vizită la Kravis şi compania RJR

Înapoi la Kravis. După ce şi-a depus oferta de 108 de dolari, negocierea a mai continuat încă *şapte ore*. În tot acest timp, părţile s-au luptat ca să-şi arate forţa şi capacitatea de a înfrunta imensul risc al licitării la un nivel pe care nici un bancher de investiţii nu-l mai văzuse până atunci. Iar timpul şi-a spus cuvântul în ceea

ce-i privea pe cei de la KKR: oamenii erau tot mai angajaţi — ba chiar supraangajaţi, am putea spune — să încheie afacerea.

Până la urmă, consiliul de administraţie i-a dat lui Kravis o ultimă şansă de a depăşi oferta lui Johnson, adică valoarea de 112 dolari per acţiune, dar plătită parţial în obligaţiuni speculative. După consultări încordate cu propria echipă, Kravis a aruncat pe masă ultima sa ofertă, cea mai mare, de 109 dolari pe acţiune (adică peste 25 de miliarde de dolari în total). Au mai trecut câteva termene limită, dar oferta finală de 109 dolari a ieşit victorioasă. Consiliul de administraţie a ajuns la concluzia că oferta de 112 dolari, parţial în obligaţiuni riscante, era sensibil echivalentă cu oferta mult mai sigură de 109 dolari a lui Kravis. În jurul orei 9:15 după masă, consiliul de administraţie a decis în favoarea lui Kravis, bazându-se pe credibilitatea mai mare a firmei KKR şi pe experienţa pe care o avea în strângerea unor fonduri de o asemenea anvergură.

A fost o victorie dulce pentru un competitor feroce. Dar mulţi comentatori s-au arătat izbiţi de faptul că preţul final obţinut în "afacerea secolului" a fost şi rezultatul dinamicii negocierii, nu doar al analizei economice. Un rol important în felul în care s-a desfăşurat această negociere l-a jucat combinaţia dintre spiritul competitiv al lui Kravis, efectul de deficit şi fenomenul de supraangajament. Astăzi părerea generală este că Kravis a plătit prea mult pentru RJR. Poate că nu-i deloc întâmplător că afacerea RJR a fost ultimul război al ofertelor pe care l-a purtat Henry Kravis vreodată.

Cazul RJR este interesant. De ce? Pentru că a fost o tranzacţie în care şi mizele au fost foarte mari, şi efectele dramatice au fost intense, iar cei care s-au ciocnit acolo erau unii dintre cei mai competitivi negociatori ai epocii moderne. Dar aceleaşi tehnici de închidere se aplică în orice situaţie în care contează miza. Vă vindeţi maşina? Găsiţi un cumpărător interesat de calităţile ei unice. Încercaţi să convocaţi şi alţi competitori. Faceţi din maşină o "marfă rară". Vreţi să testaţi motivaţia şi graba cumpărătorului de a obţine maşina? Fixaţi-i un termen limită pentru primirea ofertelor şi vedeţi dacă acesta formulează până atunci o ofertă concretă.

Vreţi să vă cumpăraţi o casă? Dacă aţi ochit o casă anume şi nu vă interesează nici o alta, atunci e cazul să fiţi atenţi! Efectul de deficit va fi foarte puternic. Merită întotdeauna să aveţi la dispoziţie o alternativă credibilă, pe care să o discutaţi cu oponentul ca să daţi situaţiei un aer de competiţie. Şi apoi, feriţi-vă de un proces de negociere prelungit: spre sfârşit s-ar putea să deveniţi supraangajat şi să fiţi tentat să-i acordaţi vânzătorului concesii fără rost, doar ca să încheiaţi afacerea.

Tactici de închidere mai blânde: să împărţim diferenţa?

Tacticile de închidere prezentate mai sus apar în multe situaţii din mediile comerciale, dar în viaţa noastră de zi cu zi sunt o excepţie. Imensa majoritate a negocierilor în care ne implicăm noi înşine au de-a face cu oameni sau firme cu care avem relaţii de durată. Tacticile competitive precum termenele limită sau trucurile care folosesc efectul de deficit pot juca şi ele un rol în negocierile relaţionale. Dar în situaţiile în care contează mai mult relaţiile, se aplică de regulă tehnicile mai blânde. Nu-i spunem cuiva cu care vrem să colaborăm că "dacă nu-ţi convine, să fii sănătos!" şi nici nu părăsim negocierea, lăsându-l baltă.

În situaţiile veritabile tip Relaţie, închiderea este simplă. Ţelul nostru este să-l asigurăm pe oponent de buna noastră credinţă. Oferiţi-i concesii apoi închideţi repede şi amiabil.

Într-o situaţie de tip Echilibru miză-relaţii, adică cele în care contează la fel de mult şi miza, şi relaţiile, închiderea este ceva mai complicată. Dorim ca oponentul să fie mulţumit, dar trebuie totuşi să avem grijă să obţinem partea care ni se cuvine din obiectul afacerii negociate.

În fiecare dintre tipurile de situaţii de mai sus, există tactici sigure şi ceva mai temperate, care ne pot ajuta să încheiem cele mai multe negocieri în care aspectul relaţiilor contează. Să le aruncăm o privire.

Poate cea mai frecvent utilizată tactică de închidere este împărţirea diferenţei. Studiile efectuate asupra negocierii ne arată că cel mai probabil punct de acord într-o tranzacţie este punctul situat la mijlocul distanţei dintre cele două oferte de deschidere. Oamenii care preferă din instinct stilul bazat pe compromis au tendinţa să sară peste mai tot procesul de negociere, luând cele două valori ale ofertelor de deschidere şi împărţind diferenţa dintre ele, ca să ajungă cât mai iute la mijlocul intervalului.

Chiar şi în unele cazuri în care părţile au trecut deja prin mai multe runde de negociere poate să vină un moment în care una sau alta dintre ele propune o întâlnire la mijlocul drumului dintre ultimele lor poziţii. În situaţiile în care contează relaţiile dintre părţi, o asemenea închidere este cea mai potrivită şi mai lipsită de probleme.

De ce este împărţirea diferenţei preferată de atât de mulţi? Mai întâi, pentru că apelează la simţul nostru de corectitudine şi reciprocitate, stabilind astfel un bun precedent pentru înţelegerile viitoare dintre părţi. Împărţirea diferenţei seamănă foarte mult cu împărţirea jumate-jumate a banilor din jocul ultimatumului, discutat în capitolul 4. Fiecare parte face simultan concesii egale. Ce poate fi mai corect decât asta?

În al doilea rând, este o soluţie simplă şi uşor de înţeles. Nu necesită justificări elaborate sau explicaţii. Oponentul vede exact ce faceţi.

În al treilea rând, este rapidă. Pentru cei cărora nu le place să negocieze sau care se grăbesc, împărţirea diferenţei oferă calea de a evita un posibil conflict complicat, risc care însoţeşte orice negociere.

Împărţirea diferenţelor este o tactică de închidere atât de uzuală, încât adesea pare elementară şi imposibil de refuzat, indiferent de situaţie. Oricât de bună ar fi însă această metodă, uneori se merge prea departe cu ea. De pildă există cel puţin două situaţii importante în care eu, unul, aş ezita să accept împărţirea diferenţei.

Mai întâi, dacă vă aflaţi într-o situaţie de Tranzacţie pură, trebuie să fiţi atent dacă locul unde vă sugerează oponentul că ar fi punctul de mijloc este stabilit corect în ceea ce vă priveşte.

Un negociator cu experienţă ştie că majoritatea afacerilor se încheie la jumătatea drumului dintre ofertele de deschidere, aşa că deschide din start la modul agresiv. Dacă dumneavoastră deschideţi cu un preţ rezonabil, nu cu unul agresiv, este foarte probabil ca punctul de la "jumătatea drumului" să-l favorizeze pe oponent cu mult. Prin urmare, dacă se produce un dezechilibru al ofertelor de deschidere, la final nu trebuie să împărţiţi diferenţa. Ţineţi la preţul corect care corespunde scopurilor dumneavoastră.[15]

Al doilea caz în care împărţirea diferenţelor poate fi dezavantajoasă este etapa incipientă a unei situaţii de tip Echilibru miză-relaţii. Atunci când se pun în discuţie sume considerabile de bani sau principii importante – şi când mai contează şi relaţiile – recurgerea rapidă la o schemă simplistă de închidere prin împărţirea diferenţei poate să-i dezavantajeze inutil pe toţi cei implicaţi. Totuşi chiar şi aşa, de multe ori, împărţirea diferenţei pare tentantă, pentru că e transparentă şi cinstită.

Să ne gândim la tranzacţia cu meniurile vegetariene ale lui Benjamin Franklin (capitolul 7). Cum ar fi arătat acolo o soluţie de tip împărţirea diferenţei? Ben ar fi trebuit să accepte ca o parte din meniuri să fie vegetariene, iar altele nu; la fel trebuiau să accepte şi ceilalţi ucenici. Ambele părţi ar fi fost nemulţumite jumătate din timp. În loc să caute o astfel de soluţie în care nimeni nu câştigă, Ben a obţinut jumătate din suma destinată bucătarului şi a început să-şi prepare singur mâncarea, ceea ce i-a mulţumit pe toţi, tot timpul.

Împărţirea diferenţei poate avea într-adevăr rolul de punte peste ultimele divergenţe dintr-un proces de colaborare energică. Dar acest rol trebuie jucat de-abia la sfârşitul unei negocieri, nu la început.

---

[15] Un binecunoscut negociator profesionist, Bob Woolf, pretinde că el nu împarte niciodată diferenţa. În plus, el tratează o ofertă de împărţire a diferenţei ca pe o acceptare. Cealaltă parte îi semnalează, în schimb, că poate încheia afacerea la jumătatea distanţei dintre ultimele două oferte. A se vedea interviul, "How to Negotiate Practically Anything", *Inc.*, februarie 1989, pag. 10

Când diferența dintre oferte este prea mare pentru a putea fi împărțită, o altă soluție amiabilă de încheiere presupune recurgerea la o evaluare sau estimare neutră, independentă. Aceasta a fost tactica folosită de J.P. Morgan și Rockefeller în negocierea lor privind cumpărarea terenului cu zăcământul Mesabi (capitolul 7). Dacă părțile nu pot conveni asupra unui singur evaluator independent, poate fiecare dintre ele să-și aleagă câte unul și apoi să accepte împărțirea diferenței dintre valorile propuse de experți.

O altă tehnică de încheiere, mai inovatoare, este cea numită "înțelegere post-înțelegere". Howard Raifa de la Universitatea Harvard recomandă ca părțile să încerce să treacă de la o înțelegere bună la o înțelegere și mai bună, căutând și ultima fărâmă decâștig pe care o mai poate oferi masa negocierii.

Potrivit abordării lui Raifa, părțile ajung la o înțelegere care convine fiecăreia dintre ele. Apoi ele acceptă să-și continue — cu sau fără ajutorul unui expert — să caute idei și schimburi suplimentare, menite să ducă la îmbunătățirea situației uneia sau a ambelor părți, dar fără a înrăutăți cumva situația vreuneia ele. Dacă nu găsesc nici o îmbunătățire a înțelegerii inițiale, pot oricând să revină la ea.

Propriile mele cercetări mi-au arătat că această tehnică sună bine în teorie, dar este mai greu de aplicat în practică. Am fost atât de cucerit de această idee a lui Raifa, încât am participat la dezvoltarea unui program de computer care să ajute părțile să găsească înțelegeri mai bune *după* ce și-au încheiat negocierea. Am fost însă surprins de ceea ce am descoperit: oamenii arătau un interes redus pentru faza "înțelegerii post-înțelegere" pe care le-am oferit-o.

De ce nu i-a atras ideea lui Raifa? Mai întâi, pentru că după încheierea unor negocieri complexe și aprig disputate oamenii erau deja obosiți și doreau să plece. Gata, de-ajuns, păreau ei să spună. În al doilea rând, pe parcursul negocierii, își schimbaseră opiniile despre ce e important și ce nu e important pentru ei, așa că era greu ca sistemul nostru de realizare a unei "înțelegeri post-înțelegere" să continue să țină cont de ele, în condițiile schimbării rapide de preferințe. În sfârșit, oamenii se temeau că oponenții

lor ar fi putut să-şi ia cuvântul înapoi şi să nu mai accepte acordul iniţial, din cauza a ceea ce s-ar fi putut petrece în etapa "înţelegerii post-înţelegere". "Mai bine să lăsăm lucrurile aşa cum sunt", spuneau ei.

Subiecţii cu care am lucrat în acest experiment m-au învăţat ceva. Înţelegerile bune şi solide şi relaţiile amiabile sunt greu de realizat. În general, cineva care se alege dintr-o negociere cu ambele face bine să preţuiască la justa valoare ceea ce a obţinut şi să-şi vadă de treabă.

Ce se întâmplă dacă negocierea eşuează?

În unele negocieri, etapa concesiilor se poate finaliza fără a se ajunge la nici un fel de acord. Părţile ajung într-un impas. De fapt, câteodată lipsa unui acord este chiar răspunsul corect. Eşuarea unei negocieri poateavea mai multe motive. În unele cazuri, negociatorii se ataşează tot mai mult de poziţiile lor iniţiale, iar tratativele încep să fie minate de orgoliile participanţilor. Povestea mea favorită despre un impas de acest fel se referă la o situaţie din timpul războiului din Coreea[16].

În anul 1969, doi negociatori reprezentând Comandamentul Naţiunilor Unite (un general american, pe nume James B. Knapp), şi Coreea de Nord (generalul Yi Choon Sun) s-au întâlnit într-o mică baracă situată în zona demilitarizată dintre Coreea de Nord şi Coreea de Sud. Întâlnirea fusese propusă de nord-coreeni. Regulile stabilite de Comisia Armistiţiului Militar Coreean şi apli-

---

[16] Jeffrey Z. Rubin şi Bert R. Brown, *The Social Psychology of Bargaining and Negotiation*, (New York: Academic Press, 1975), pag. 96. Povestea a fost iniţial publicată în presă. A se vedea UPI, "2 Sides Sit Silently 4 ½ Hours at Korean Truce Meeting", *Philadelphia Evening Bulletin*, 11 aprilie 1969, pag. 10. Am preluat transcrierea numelui generalului Yi, care a apărut în câteva forme distincte în reportajele de ştiri din *New York Times*. A se vedea, în acest sens, "U.S., at Meeting in Korea, Protests Downing of Plane", *New York Times*, 18 aprilie 1969, pag. A1

cate de sute de ori de când se încheiase războiul printr-un impas, în 1953, spuneau că o întâlnire trebuia continuată până când partea care a propus-o o suspenda în mod oficial. *În plus, nici unei părți nu i se permitea să părăsească sala înainte de suspendarea oficială a întâlnirii de pace.*

După şapte ore de şedinţă, generalul Knapp a propus un plan de detensionare a conflictului coreean. Printre altele, Knapp solicita statului nord coreean să renunţe imediat la orice "declaraţie publică polemică sau belicoasă".

Pe generalul Yi l-a deranjat această cerere. A rămas tăcut, cu braţele încrucişate, aruncându-i generalului Knapp priviri dezaprobatoare de gheaţă. Knapp, şi el, îl privea pe Yi cu ostilitate. Au rămas aşa amândoi, fără să rostească nici măcar un cuvânt, *timp de patru ore şi jumătate*! Erau ca doi tigri care se măsurau unul pe celălalt din priviri. Nici unul nu voia să clipească primul (sau să se ducă la baie!), de teamă să nu arate slăbiciune.

Cam după unsprezece ore şi treizeci şi cinci de minute de la începutul întâlnirii, generalul Yi s-a ridicat brusc şi-a plecat fără o vorbă. Ulterior Knapp a declarat: "Având în vedere conduita părţii nord coreene, consider această întâlnire încheiată." Istoria nu menţionează viteza cu care a părăsit *el* încăperea.

În afară de problema escaladării, uneori părţile pornesc din start de la poziţii prea îndepărtate ca să mai poată găsi o punte între ele. De multe ori problemele ţin de lipsa de comunicare, de greşelile de interpretare sau pur şi simplu de o antipatie reciprocă pe care părţile nu şi-o pot reprima. Ce pot face?

Persoanele predispuse la concesii consideră de obicei că impasul este un lucru rău. Oamenii au tendinţa să se neliniştească când se întrerupe o negociere, iar cei predispuşi la concesii sau eschivare sunt deranjaţi de posibilitatea izbucnirii unor conflicte interpersonale.

Dar adevărul este altul: impasul poate fi adesea util. O pauză în negociere provoacă părţile la o serioasă reevaluare a aşteptărilor lor. Apoi se pot întoarce cu priorităţi mai clare şi cu noi soluţii. Şi, cum am spus mai sus, părăsirea mesei e un mod util de a semnaliza divergenţele de importanţă critică. Fără a fi vina nimănui, uneori

una din părți își planifică impasul ca parte a strategiei sale de deschidere, indiferent de ce face cealaltă parte.

Acestea fiind spuse, ce putem face pentru a relua o negociere după ce a apărut un impas[17]? Vă voi arăta în continuare câteva tehnici despre care eu cred că funcționează bine.

Reluarea procesului de negociere

Poate cel mai ușor mod de a depăși un impas este să vă lăsați o portiță de scăpare, prin care să vă puteți întoarce la masă după ce decideți să o părăsiți. "Având în vedere poziția pe care ați adoptat-o", ați putea spune în timp ce vă strângeți bagajele, "nu putem continua, pentru moment, negocierea." Un oponent atent recepționează felul în care v-ați exprimat ("...pentru moment...") și vă poate întreba cu tact,ceva mai târziu, dacă nu cumva a venit "momentul" să reluați discuția. Această portiță de rezervă vă permite și dumneavoastră să-i contactați pe adversari la o dată ulterioară, fără a vă simți cumva umilit.

Dacă oponentul dumneavoastră pleacă din sală dintr-o pornire de furie veritabilă, s-ar putea să nu se mai preocupe de lăsarea vreunei portițe deschise. În acest caz, puteți să vă gândiți dumneavoastră cum să-l lăsați să revină la discuții fără să se simtă în inferioritate. Cum spunea un expert, e bine să-i clădiți un "pod de aur" pe care să se poată întoarce la masă[18]. Un astfel de pod poate să însemne să "uitați" că el a fost cel care a dat ultimatumul sau să amintiți de ultima sa declarație în așa fel încât să-i oferiți o scuză ca să revină.

Când problema constă în lipsa de comunicare, o simplă scuză poate fi suficientă pentru a aduce părțile înapoi pe făgaș. Dacă relațiile au fost deteriorate dincolo de scuze, ar putea fi necesare

---

[17] William Ury are o întreagă carte despre acest subiect. A se vedea, în acest sens, William Ury, *Getting Past No.* (New York: Bantam, 1991)

[18] Ibidem, pag. 105-129

schimbarea negociatorilor sau chiar renunţarea la orice intermediar.

În Statele Unite, baschetul profesionist a pierdut în anii '90 aproape două sezoane pline, din cauza unui impas intervenit în negocierile dintre sindicatul jucătorilor şi proprietarii de cluburi. Proprietarii cluburilor din marile oraşe doreau să limiteze salariile jucătorilor. Proprietarii echipelor din oraşele mici doreau ca proprietarii echipelor din marile oraşe să le subvenţioneze francizele. Iar jucătorii doreau mai mulţi bani. Circul era complet: lupta avea loc între trei adversari. S-a întrezărit un progres de-abia când proprietarii au angajat un nou negociator, un avocat pe nume Randy Levine, care să-i reprezinte la masă. Levine a îndeplinit şi rolul de mediator, nu numai pe cel de avocat, aducând în negociere o considerabilă credibilitate şi creativitate. Potrivit unui participant, Levine "a dărâmat barajul neîncrederii" care fusese ridicat între părţi[19]. O altă mişcare care a ajutat la scoaterea discuţiilor din impas a fost obţinerea unui acord din partea tuturor părţilor privind sistarea oricăror declaraţii către presă şi a oricărei luări publice de poziţie – lucruri care, în negocierile anterioare, îngreunaseră ajungerea la un compromis. În capitolul 2 am discutat despre cum vă pot ajuta angajamentele publice să vă atingeţi scopurile, dar vine o vreme când este în interesul tuturor participanţilor să-şi deblocheze poziţiile ocupate până atunci. În negocierile cu miză importantă, cum sunt grevele, asta presupune adesea scoaterea părţilor de sub lumina reflectoarelor, ca să se poată lucra în linişte[20].

---

[19] Murray Chass, "The National Pastime's True Most Valuable Player", *The New York Times*, 28 noiembrie 1996, pag. B23

[20] Este utilă mutarea părţilor într-o clădire privată, unde să poată lucra în linişte la un acord fără să fie nevoite să răspundă publicului, mai ales în relaţiile internaţionale. A se vedea, în acest sens, Clyde Haberman, "How the Oslo Connection Led to the Mideast Peace", *The New York Times*, 5 septembrie 1993, pag. A1

Cele mai rele impasuri sunt rezultatele escaladării unor stări emoţionale negative, întreţinute reciproc: eu mă înfurii, asta vă înfurie pe dumneavoastră, iar reacţia pe care o aveţi mă înfurie pe mine şi mai tare. Impasul negocierii din 1969 dintre generalii Knapp şi Yi intră în această categorie.

Când oamenii încep să se lupte pentru ceva, au tendinţa de a pierde din vedere problemele reale. Chiar dacă este posibil un acord, nici una dintre părţi nu poate face o mişcare fără să se pună într-o poziţie de inferioritate. Într-o astfel de situaţie ce pot să facă?

Soluţia acestui gen de conflict, în afaceri şi în război deopotrivă, este ceea ce numesc eu "manevra paşilor mici". Una dintre părţi face o mişcare mică, dar vizibilă, în direcţia celeilalte, iar apoi aşteaptă un răspuns pe măsură[21]. Dacă oponentul răspunde, cele două părţi pot repeta din nou manevra, şi tot aşa. Pe la începutul anilor '60, scriind despre războiul rece, comentatorul Charles Osgood[22] a creat un acronim pentru acest proces: GRIT, de la *Graduated and Reciprocated Initiatives in Tension Reduction*, (ceea ce înseamnă "Iniţiative Graduale şi Reciproce de Reducere a Tensiunilor; în acelaşi timp, "grit" mai înseamnă şi perseverenţă extremă, stăruinţă, tenacitate – n. red).

Fostul prim-ministru egiptean, Anwar el Sadat, a recurs în 19 noiembrie 1977 la manevra paşilor mici, ca să dezamorseze conflictul arabo-israelian, în întâlnirea de la Ierusalim cu primul ministru israelian, Menachem Begin. Prin simplul fapt că s-a dus în Israel – un pas într-adevăr foarte mic – Sadat şi-a demonstrat de fapt disponibilitatea de a recunoaşte existenţa statului Israel.

---

[21] Acest proces a fost confirmat experimental. A se vedea, în acest sens, S.S. Komorita şi James K. Esser, "Frequency of Reciprocated Concessions in Bargaining", *Journal of Personality and Social Psychology*, vol. 32, nr. 4 (1975), pag. 699-705

[22] Charles E. Osgood, *An Alternative to War or Surrender*. (Urbana, Ill.: University of Illinois Press, 1962), pag. 85-134

Mişcarea a condus în cele din urmă la acordurile de pace de la Camp David şi la retrocedarea de către Israel a peninsulei Sinai către Egipt[23].

Un manager mi-a spus cândva o anecdotă despre o negociere, care rezumă foarte exact felul în care operează metoda paşilor mici în viaţa de zi cu zi. Cele două părţi din negocierea respectivă se confruntau cu o situaţie complexă de afaceri. Ambele părţi erau convinse că deţin pârghii de control şi că poziţiile lor cu privire la afacerea respectivă sunt justificate prin cele mai bune argumentaţii. După câteva runde, nici una dintre părţi nu voia să facă vreo nici o mutare.

Până la urmă, una din doamnele aflate la masă şi-a scotocit prin poşetă şi a scos o punguţă de bomboane M&M. A deschis-o şi a vărsat bomboanele grămadă în mijlocul mesei.

"Ce-i cu astea?" au întrebat-o adversarii.

"O să ţinem scorul cu ele", a răspuns ea.

Apoi a făcut o concesie mică în afacerea respectivă şi a luat din grămadă o bomboană, punând-o pe masă în dreptul ei.

"Acum e rândul vostru", le-a spus celor aflaţi de cealaltă parte a mesei.

Ca să nu rămână mai prejos, oponenţii ei şi-au pus mintea la contribuţie şi au făcut şi ei o concesie — după care au luat două bomboane din grămadă. "Concesia noastră a fost mai mare decât a voastră", au spus ei.

Înţeleaptă, iniţiatoarea acestui proces i-a lăsat să câştige acest tur şi apoi a făcut o altă concesie, luând încă o bomboană M&M.

N-a trecut mult, şi părţile au început să conlucreze îndeaproape ca să încheie ultimele aspecte ale afacerii. Puteţi numi această metodă "GRIT — versiunea M&M". Orice asemenea mecanism care repune în funcţiune regula reciprocităţii în raporturile de negociere poate să aibă un efect benefic asemănător.

---

[23] Howard Raifa furnizează o excelentă discuţie cu privire la acordurile de la Camp David, privite ca un exemplu de negociere asistată. A se vedea, în acest sens, Howard Raiffa, *The Art and Science of Negotiation.* (Cambridge, Mass.: Harvard University Press, 1982), pag. 205

De regulă, când părţile ajung la un impas, motivul este în general faptul că fiecare parte consideră că solicitările oponenţilor sunt de natură s-o plaseze la un nivel inferior aşteptărilor ei legitime. În cele din urmă, ca să facă vreun progres, părţile trebuie să-şi schimbe cadrul de referinţă şi să înţeleagă că e mai rău pentru ele să nu ajungă la nici un acord decât să accepte unul ceva mai prejos de ceea ce şi-au propus iniţial.

Câteodată o asemenea tranziţie cere timp. Impasul trebuie lăsat să dureze suficient de mult pentru ca una sau alta dintre părţi, ori chiar amândouă, să-şi modifice nivelul aşteptărilor. Un acord final trebuie să fie văzut ca un câştig în comparaţie cu alternativele disponibile[24].

Dacă orice altceva dă greş, puteţi solicita prezenţa unui terţ, cum ar fi un intermediar, mediator sau arbitru, care să ajute ambele părţi să readucă negocierea pe făgaşul normal. Astfel de profesionişti sunt specializaţi în a-i ajuta pe oameni să se concentreze asupra lucrurilor pe care le-ar pierde dacă nu ar ajunge la un acord. Dacă nici aşa nu reuşesc să iasă din impas şi dacă disputa implică anumite aspecte juridice, părţile se pot adresa instanţelor pentru soluţionarea acesteia.

Nu vă mulţumiţi doar cu acordul – obţineţi şi angajamentul

Când două dintre cele mai mari firme de pe Wall Street, Dean Witter Discover & Co şi Morgan Stanley Group, au anunţat în 1997 că au căzut de acord să fuzioneze[25], au inclus în anunţ şi o

---

[24] William P. Bottom şi Amy Studt, "Framing Effects and the Distributive Aspect of Integrative Bargaining", *Organizational Behavior and Human Decision Processes*, vol. 56, nr. 3 (1993), pag. 459-474

[25] Patrick McGeehan, "Morgan Stanley, Dean Witter Have Big Breakup Fee", *The Wall Street Journal*, 18 februarie 1997, pag. B12

interesantă notă de subsol: fiecare firmă a promis să plătească celeilalte 250 milioane de dolari, *dacă se va retrage din afacere.*

Când vedeta Doug Flutie de la echipa de fotbal american Boston College a încheiat un contract spectaculos, pe şase ani, în valoare de 8,3 milioane de dolari, pentru a juca la echipa lui Donald Trump, New Jersey Generals, din Liga de fotbal american a Statelor Unite, agentul lui i-a cerut lui Trump să anunţe presa imediat, chiarînainte să se scrie contractul. A doua zi agentul lui Flutie era încântat să vadă în ziare numele clientului său, alăturat celor 8,3 de milioane de dolari[26].

Ce au în comun cele două istorioare? Amândouă se referă la obţinerea angajamentului părţilor, adică ultimul pas în încheierea unei afaceri. În fiecare caz, părţile s-au obligat una faţă de cealaltă, prin măsuri suplimentare menite să le stimuleze să respecte înţelegerea aşa cum au promis.

Scopul oricărei negocieri este să impună angajamentul părţilor, nu doar să ajungă la un acord. Ne dorim o înţelegere trainică, pe care cealaltă parte să o respecte fără greş. Uneori o simplă strângere de mână va fi suficientă ca să asigure îndeplinirea obligaţiilor, mai ales dacă părţile au o relaţie pe termen lung şi au încredere una în cealaltă. Alteori este nevoie de un instrument mai elaborat de angajare, cum ar fi contractele, ceremoniile publice şi menţionarea explicită a unor penalităţi.

O studentă de-a mea mi-a povestit odată în clasă o întâmplare care ilustrează diferenţa dintre un acord şi un angajament mai bine decât majoritatea discuţiilor academice la care am participat. Întâmplarea ei arată şi cum vă pot ajuta cunoştinţele privind dinamica negocierii să realizaţi îmbunătăţiri şi în viaţa dumneavoastră, şi în a altora.

Studenta mea — o s-o numim Theresa — ajuta o organizaţie de voluntari să ia copii crescuţi la oraş şi să-i scoată în weekend undeva la ţară, pentru o serie de activităţii recreative. Ea şi alţii

---

[26] Bob Woolf, *Friendly Persuasion: How to Negotiate and Win.* (New York: Berkley Books, 1990), pag. 19-22

din grupul ei închiriau autobuze, aduceau echipament sportiv, angajau voluntari adulți ca însoțitori, aduceau alimente și ofereau astfel copiilor o zi departe de stresul și povara vieții de pe străzile orașului.

Totul se desfășura bine, cu excepția participării voluntarilor adulți. Oamenii erau bine intenționați și se lăsau ușor convinși când ea sau colegii ei din organizație le solicitau ajutorul. Dar în sâmbetele stabilite mulți dintre ei nu-și mai făceau apariția. Mai rău, de regulă unii se simțeau prea jenați chiar și să o sune pe Theresa ca s-o anunțe că nu pot să vină. Așa că unele autobuze rămâneau fără însoțitori, iar jocurile în aer liber fără supraveghetori.

Theresa se izbea deci de problema angajamentului, problemă care amenința întregul program. Cum putea ea să găsească voluntari de care să fie *sigură* că se prezintă în ziua stabilită?

Atunci ei și colegilor din organizație le-a venit o idee. Când discuta cu voluntarii ca să-și elibereze programul pentru ziua convenită, Theresa îi dădea fiecăruia o sarcină suplimentară, de exemplu să aducă un ingredient important pentru masa de prânz – carnea pentru hamburgeri, chiflele, salata, cărbunii pentru grătar etc. Datorită unei simple promisiuni suplimentare, numărul voluntarilor care își făceau apariția a crescut vertiginos. De ce? Oamenii care până atunci nu se prezentau la locul promis se consolau probabil că, oricum, un voluntar mai mult sau mai puțin nu contează pentru excursie. Acum, când le era clar ce înseamnă prezența lor (fiindcă nu se pot frige hamburgeri fără cărbuni, iar cărbunii sunt inutili fără hamburgeri), ei considerau că participarea lor conta într-adevăr. Fiecare din ei făcea parte dintr-o echipă. Dacă unul nu se achita de sarcina sa, asta însemna o pierdere pentru toți. Stima de sine și simțul de responsabilitate al voluntarilor, care i-au determinat din start să se ofere să vină cu copiii, acționau și când trebuiau să se achite de obligațiile asumate.

Așa cum ne arată întâmplările despre Dean Witter, Doug Flutie și Theresa, ceea ce-l face pe individ să treacă de la un simplu acord la un angajament veritabil este teama lui de a se simți umilit prin neîndeplinirea obligației. Un acord privind efectuarea unei acțiuni

conţine prea puţine riscuri, pentru că el semnalează, pur şi simplu, faptul că individul acceptă, cel puţin în acel moment, să facă ce a promis. Un angajament înseamnă altceva pentru individul care a promis, pentru că-i impune un cost al încălcării promisiunii făcute la încheierea acordului.

Patru grade de angajament

Există multe instrumente care contribuie la garantarea îndeplinirii unei promisiuni asumate: garanţiile, depozitele şi cauţiunile sunt toatedoarcâteva exemple. Într-o organizaţie, sistemele de remunerare condiţionează adesea creşterile salariale, primele sau investiţiile în fondurile de pensii de promisiunea angajatului de a rămâne în firmă o perioadă anume de timp. Astfel, angajaţii au de pierdut dacă nu-şi îndeplinesc obligaţia de a lucra în organizaţie un număr convenit de ani.

Fiecare tip de situaţie de negociere reclamă alte tipuri de angajament. Dacă vă daţi acordul să aveţi grijă de copilul unui vecin, singurul angajament la care se poate aştepta cineva este promisiunea dumneavoastră. Angajamentul este asigurat de relaţia dumneavoastră cu vecinul. În cazul unei achiziţii de mai multe miliarde de dolari se încheie de regulă tot felul de contracte juridice, participă echipe de contabili şi/sau alţi specialişti şi se ţine o ceremonie oficială, în cadrul căreia părţile schimbă între ele diferite documente şi active. Miza este mai mare, iar încrederea mai puţină, astfel încât oamenii îşi iau măsuri suplimentare de precauţie ca să-şi protejeze interesele.

Practic în orice negociere, procesul de angajare începe cu un simplu *ritual social*. În occident, ritualul favorit este strângerea mâinilor. În alte culturi se fac plecăciuni sau alte asemenea gesturi de respect şi încredere.

Într-un grup social mai bine închegat, o strângere de mână (ori echivalentul acesteia) sau un cuvânt de onoare sunt luate de regulă foarte în serios. A nu-ţi îndeplini obligaţiile după astfel de semnale sociale poate pune în pericol nu numai respectul de care

se bucură cel care a făcut promisiunea, dar şi apartenenţa lui la grup.

Pe măsură ce promisiunea făcută creşte în importanţă, ritualurile sociale care o sprijină cresc şi ele în complexitate. Multe astfel de ritualuri complexe presupun diferite forme de *anunţuri publice*.

Gândiţi-vă la "vorbitul cu muntele" din capitolul 1, adică la întâmplarea cu disputa hotarului dintre cei doi fermieri din tribul Arusha. Părţile au încheiat negocierea prin împărţirea rituală a cărnii de capră şi a berii, după anunţarea publică a înţelegerii, în faţa întregii comunităţi. Martorii la înţelegere au rolul de memorie colectivă pentru termenii acordului, făcând ca revocarea lui de către oricare dintre părţi să fie mai puţin probabilă.

Conferinţa de presă în care a fost anunţat contractul lui Donald Trump cu Doug Flutie o fi fost poate urmată de şampanie franţuzească, nu de bere tanzaniană, dar anunţul a servit aceleaşi scopuri sociale ca şi ceremonia tribului Arusha. Atât Trump, cât şi Flutie, s-au simţit mai angajaţi ca urmare a faptului că au vorbit lumii despre contractul lor.

Un alt factor care îmbunătăţeşte gradul de angajament este răspunderea asumată. Dacă cel care a promis ştie că reputaţia lui este pusă în discuţie în cazul că nu-şi îndeplineşte cum trebuie obligaţiile, este mai probabil să şi le respecte întocmai.

Trucul Theresei cu adusul hamburgerilor de către voluntari era tot un mecanism de responsabilizare. Înainte, când Theresa aducea ea însăşi toate alimentele, voluntarii se considerau componente nediferenţiate şi interschimbabile ale programului. Acum, când fiecare dintre ei trebuia să aducă o parte a meniului, se considerau responsabili pentru capitolul hamburgeri sau răcoritoare. Absenţa lor de la acţiune s-ar fi simţit imediat.

Un mod uzual de a îmbunătăţi angajamentul, o dată cu o mai bună responsabilizare, presupune consemnarea în scris a acordului. Prin scrierea explicită a termenilor convenţi, oamenii ajung de regulă să dea mai multă atenţie conţinutului promisiunilor lor. În plus, acest fapt pune în mişcare principiul consecvenţei, discutat în capitolele 2 şi 3. Vă amintiţi cum sunt instruiţi agenţii care fac vânzare din uşă în uşă să-şi asigure vânzarea efectuată?

Ei lasă clientul să completezeel însuşi spaţiile libere din formularul de comandă. Faptul că scrie cu mâna lui ceea ce zice că vrea să cumpere îi creşte clientului gradul de angajament.

Multe acorduri scrise au în plus şi beneficiul legal al executării silite. Clauza penală din contractul de fuziune dintre Dean Witter şi Morgan Stanley, care prevedea plata a 250 milioane de dolari în cazul nerealizării fuziunii, era parte a unei convenţii juridice. Clauza putea fi pusă silit în executare de către oricare dintre părţi, ceea ce făcea foarte costisitoare retragerea oricăreia dintre părţile contractante.

Deoarece termenul "contract" are semnificaţie juridică, este bine să ştim exact ce paşi trebuie parcurşi la încheierea lui. Multe contracte sunt, din punct de vedere juridic, încheiate pe baza simplului acord verbal sau doar pe baza ofertei şi a acceptării. Una dintre părţi vine la cealaltă şi îi face o ofertă, cealaltă parte acceptă, ambele părţi au promis să execute — şi gata, avem un contract legal încheiat. Aceasta este regula în cele mai multe ţări din lume, deşi termenii unui astfel de contract, verbal fiind, sunt greu de dovedit în faţa unei instanţe.

Totuşi în Statele Unite un contract de vânzare cumpărare a unei maşini valorând peste 500 de dolari, un contract de muncă pentru mai mulţi ani sau un contract de vânzare a unui bun imobil, cum ar fi o casă, *trebuie de regulă redactat în scris şi semnat de părţile cărora li se poate cere executarea.* Fără această consemnare scrisă, formală, nici o instanţă nu va putea obliga la respectarea unui acord. Şi din punct de vedere contractual, o parte — chiar dacă a făcut o promisiune verbală şi a jurat să-şi respecte obligaţiile pe un teanc de cărţi sfinte — este liberă să se răzgândească a doua zi şi să vândă maşina sau casa altuia.

În anumite tranzacţii nu există nici un mecanism, nici legal, nici de altă natură, care să fie suficient de solid ca să asigure un angajament deplin. În aceste cazuri, este adesea cel mai prudent şi mai eficient să recurgeţi la schimbul simultan de documente sau active, la semnarea acordului. De pildă în cazul vânzării unei maşini sau a unei case, o parte îi oferă celeilalte titlul de proprietate şi primeşte în schimb, în acelaşi timp, cecul pentru suma prin care

se face plata. Ele pot avea o înțelegere preliminară, pe baza unui depozit nerestituibil deponentului, dar transferul propriu zis al titlului de proprietate asupra bunului nu se face decât când vânzătorul își primește banii.

Rezumat

Faza finală a negocierii, închiderea și câștigarea angajamentului, pune câteva probleme importante. În situațiile competitive acționează un număr de pârghii psihologice puternice, cum ar fi efectul de deficit și supraangajamentul față de proces, care îi pot face pe unii negociatori să acționeze sub impusul panicii, în loc să adopte decizii calme și raționale.

Dar și adoptarea unei poziții de rezistență poate implica riscuri. Oponentul poate avea pârghii de control veritabile și ar putea opta să-și ducă afacerea în altă parte. De asemenea, fermitatea poate conduce către impas. Chiar dacă dezacordul îi face adesea pe oameni să devină mai creativi în căutarea de soluții, acesta poate și să pună în pericol atât afacerea ce trebuie încheiată, cât și relațiile dintre oamenii implicați. În consecință, modul în care închideți o negociere necesită și o anumită judecată, nu doar urmărirea pătimașă a propriilor țeluri.

În sfârșit, negocierile nu se încheie până când părțile nu garantează îndeplinirea angajamentelor asumate. Doar simplele acorduri nu sunt suficiente, cu excepția situațiilor în care relațiile și încrederea dintre părți sunt adânci și stabile. Secretul obținerii angajamentului părților este simplu: organizați situația astfel încât oponentul să aibă ceva de pierdut în caz de neexecutare. Și fiți gata să acceptați același tratament.

Acest capitol încheie turul nostru prin procesul negocierii, dar mai există un ultim subiect ce trebuie lămurit înainte să porniți cu încredere spre masa de negociere: etica. Puteți negocia cu diavolul fără să vă pierdeți sufletul? Eu cred că da, dar nu-i un lucru simplu.

Închiderea și obținerea angajamentului – sinteză

Sinergia	Deciziile tactice			
	Indicații de deschidere	Cum să deschideți	Strategia de concesie	Strategia de închidere
Tranzacții	Nu când sunteți în dubiu. Da, când aveți informații bune.	Optimist (cea mai mare sau cea mai mică valoare, bazată pe un argument prezentabil)	Fermitate. Cedați încet, în cantități din ce în ce mai mici către nivelul așteptărilor proprii.	Termene limită, pârâsuma mare, oferta finală, impas; cele din urmă: evaluare
Echilibru multimedia	La fel ca mai sus.	Rezonabil (cea mai mare sau cea mai mică valoare, bazată pe un argument solid)	Mutări mari în problemele neimportante și mici în cele importante; căutarea de soluții, prezentarea simultană a mai multor pachete.	Toate cele de mai sus; "înțelegerea post-vânzare"
Relații	Da	[illegible]	Concesie sau compromis rezonabil.	Împărțirea diferenței, concesie
Cooperarea inițială	Da, pentru evitarea conflictului, dacă este posibil	Faceți ce se cere ca să rezolvați problema.	Concesie.	Contopire

11

A negocia cu diavolul fără a-ți pierde sufletul: Etica în negociere

"Piața este un loc aparte, unde oamenii se pot înșela unii pe alții."
– ANACHARSIS (ANUL 600 Î. CHR.)[1]

"Am încredere în majoritatea oamenilor cu care joc cărți, dar încă simt întotdeauna nevoia să tai cărțile."
– JOHN K. O'LOUGHLIN, ALLSTATE INSURANCE COMPANY[2]

Am lăsat la urmă discuția despre etica negocierii, fiindcă problemele etice impregnează fiecare aspect și fiecare etapă a acestui proces. Acum, după ce am explorat pe deplin detaliile pregătirii, ale fluxului de informații, ale tratativelor propriu-zise și ale angajamentului, avem deja cunoștințele care ne trebuie ca să analizăm delicatele probleme etice cu care se confruntă negociatorii.

---

[1] *Roget's International Thesaurus* (New York: Thomas Y. Crowell, 1946), pag. 548 .

[2] Domnul O'Loughlin era vicepreședinte la Allstate Insurance Company la momentul în care a fost menționat ca autor al acestui citat. A se vedea, în acest sens, Bruce Horowitz, "When Should an Executive Lie?", *Industry Week*, 16 noiembrie 1981, pag. 87.

Să începem cu o întâmplare despre Darrell Sifford, un editorialist contemporan de la un ziar din Philadelphia[3]. Pentru cei care-l admirau, Sifford era o figură părintească. Îi îndemna adesea pe oamenisă fiecinstiţi şi direcţi unii cu alţii. Darcând i s-a ivit prima oară prilejul să se tocmească, s-a simţit îndemnat s-o ia puţin pe altă cale. Apoi a scris despre acest subiect în articolele sale.

Sifford şi soţia sa locuiau în Minneapolis, Minnesota, într-un apartament de bloc. Sifford s-a hotărât odată să se ducă să cumpere ceva pentru decorareacamerei lor de zi. Pecând se plimba pe lângă vitrinele unui magazin de mobilă cu preţ redus, a văzut un glob pământesc elegant, iluminat discret dinăuntru. Globul era fixat pe un suport frumos întocmit, din lemn de cireş. Sifford s-a îndrăgostit pe dată de glob.

A intrat în magazin, unde i-a ieşit imediat în cale un vânzător vârstnic, care l-a întrebat amabil: "Cu ce vă putem ajuta?".

"Mă interesează globul din vitrină", a răspuns el. "Pot să mă uit la el?"

Vânzătorul l-a condus pe Sifford la vitrină, ca să vadă globul de aproape. Când a întors spre el eticheta cu preţul, Sifford s-a simţit de-a dreptul şocat: globul costa 495 de dolari!

"E mai scump decât sunt eu dispus să plătesc", a spus Sifford, clătinând din cap.

Vânzătorul s-a arătat plin de înţelegere şi a început să-i arate lui Sifford alte globuri, dar nici unul nu avea farmecul celui pe care-l văzuse la început. După ce a examinat alte câteva globuri, Sifford a spus că-l doreşte pe cel din vitrină, dar că nu are în nici un caz de gând să dea pe el 495 de dolari. Vânzătorul l-a întrebat pe Sifford dacă locuieşte în zonă, iar Sifford i-a arătat clădirea în care locuia.

"Atunci n-o să fie nici o problemă", a spus vânzătorul. "Magazinul nostru acordă automat o reducere cumpărătorilor care locuiesc în apropiere. Cum vi se pare preţul de patru sute cincizeci de dolari?"

---

[3] Darrell Sifford, "Mastering the fine Art of Negotiation", *Philadelphia Inquirer*, 30 iunie 1991, pag. 11.

"Mi se pare tot mare," a răspuns Sifford.

Povesteşte Sifford că în acel moment a auzit o voce interioară care îl îndemna să se târguiască pentru obiectul cu pricina. Până atunci nu se târguise niciodată în magazine şi considera întotdeauna că tocmeala e o practică oarecum degradantă, potrivită pentru oamenii care fie nu au bani, fie sunt meschini. Dar fiindcă era departe de oraşul lui natal, Philadelphia, s-a gândit că ar fi momentul să facă şi el o asemenea încercare. Gata cu dl. Cumsecade!

Sifford s-a întrebat o clipă dacă n-ar merita să "încovoaie" un pic adevărul şi şi-a răspuns pe dată că da. A mers înainte.

"Am văzut un glob exact ca ăsta într-un catalog cu reduceri de preţuri. Acolo costa numai trei sute douăzeci şi cinci de dolari", a mințit Sifford. "Dacă vă numiţi magazin de vânzare la preţ redus, cum de practicaţi preţuri atât de mari faţă de catalogul acela?"

Vânzătorul a răspuns: "Noi avem costuri mai mari, dar să vă spun ce pot face: vă vând globul cu patru sute de dolari. E un chilipir. Nu puteţi găsi un preţ mai bun în nici un alt magazin."

"Atunci o să-l cumpăr din catalog", a răspuns Sifford prompt. "Scuzaţi deranjul" şi-a pornit-o spre uşă.

Vânzătorul a sărit imediat: "Staţi aşa, să vorbesc cu şeful". S-a dus la şef şi s-a întors în mai puţin de un minut. "Şeful e într-o dispoziţie foarte bună astăzi, aşa că e de acord să vă dea globul pentru trei sute cincizeci de dolari," a spus vânzătorul.

"Nu-mi convine nici aşa" a răspuns Sifford, după care s-a dus la globul pământesc şi s-a uitat atent la el. "Ia uitaţi-vă aici! Are o crăpătură jos, la bază. Este un produs cu defect!"

Vânzătorul s-a uitat la stand. Era o zgârietură care de-abia se vedea. "N-am nici o idee cum de s-a întâmplat asta" a spus el. Sifford spune că vânzătorul aproape că zâmbea, cu o admiraţie certă faţă de tactica lui Sifford. "Noi nu ţinem mărfuri cu defecte. Staţi să mă duc din nou să vorbesc cu şeful."

După un minut, vânzătorul s-a întors. "Da' zău că ştiţi să vă tocmiţi, domnule" i-a spus vânzătorul lui Sifford şi i-a vândut globul cu 325 de dolari. Sifford a dus cu mândrie globul acasă la soţie — şi nu doar ca pe un simplu ornament!

Problema etică fundamentală pentru negociatori

Sifford a făcut, fără îndoială, o afacere bună. Dar ca s-o facă, a apelat la o minciună, cea despre catalogul de produse cu preţ redus. Se poate oare spune că a acţionat etic? E clar că el aşa socotea. Milioane de oameni din lumea întreagă ar fi uimiţi dacă le-am spune că o astfel de minciună aduce vreo atingere moralei. Când cumpără sau vând ceva, oamenii spun tot felul de lucruri ca să-şi poziţioneze convenabil solicitările. Aşa cum spune şi aforismul grecului Anacharsis, de la începutul acestui capitol, oamenii procedează aşa de mii de ani. În orice cultură, minciunile sunt, indiscutabil, o caracteristică a vieţii sociale[4].

Un studiu întreprins în anii '90 de Harvard Business School a cerut unui grup de peste 750 de studenţi MBA din toată lumea să evalueze o lungă listă de tactici de negociere considerate discutabile. Tacticile mergeau de la jocul la cacealma în deschiderea negocierii, până la minciunile utilizate pentru a întări o poziţie de negociere şi până la mituirea cuiva pentru a obţine informaţii despre poziţia unui oponent. Studenţii nu aveau nici o problemă cu manevrele pe care investigatorii le consideră tactici tradiţionale de negociere competitivă, de exemplu exagerările privind oferta limită de negociere, cacealmalele din deschidere, limitările de timp,

---

[4] Sissela Bok numeşte minciuni albe "cele mai comune şi mai triviale forme pe care le poate lua duplicitatea". Sissela Bok, *Lying: Moral Choice in Public and Private Life* (New York: Vintage, 1978), pag. 60. Un studiu interesant cu privire la minciunile "de fiecare zi" este publicat în două articole. A se vedea Bella M. DePaulo, Deborah A. Kashy, Susan E. Kirkendol, Melisa M. Wyer şi Jennifer A. Epstein, "Lying in Everyday Life", *Journal of Personality and Social Psychology*, vol. 70, nr. 5 (1996), pag. 979-995; Deborah A. Kashy şi Bella M. DePaulo, "Who Lies?", *Journal of Personality and Social Psychology*, vol. 70, nr. 5 (1996), pag. 1037-1051. În mod curios, cel mai bun predictor al măsurii în care e cineva foarte înclinat să mintă este dacă are relaţii de *bună calitate* cu o persoană de acelaşi sex.

ori menţionarea unor oferte concurente. Ei aprobau până şi promisiunea de a dezvolta o relaţie viitoare în schimbul unor concesii concrete, chiar dacă individul care o face n-are câtuşi de puţin o asemenea intenţie[5].

Prin urmare, ceea ce a făcut Sifford pare să se încadreze lesne în zona tradiţională a tacticilor negocierii competitive, aşa cum e definită ea în studiul celor de la Harvard. Oare are rost să contestăm acest lucru?

Poate că nu. Dar mulţi oameni de bună-credinţă ar putea aprecia că manevra lui Sifford pune probleme evidente de etică. El a apelat la o minciună făţişă în scopul obţinerii unui avantaj personal. Pentru cei mai eficienţi dintre negociatorii pe care profesorul Gerald Williams îi numeşte "cooperanţi", dorinţa sinceră de a "fi onest cu sine însuşi" în negociere este un obiectiv motivaţional important[6]. Ei nu văd negocierea ca pe un joc şi, în general, nu privesc minciunile ca pe nişte manevre legitime în cadrul acestui proces.

Astfel, minciuna lui Sifford i-ar putea face pe unii să se simtă dacă nu deranjaţi, atunci măcar incomodaţi. Ei i-ar putea pune lui Sifford câteva întrebări destul de dificile.

Dacă minciuna lui Sifford era OK, atunci care minciună *nu* e OK? Ar fi fost oare etic ca vânzătorul să mintă şi el, inventând existenţa unui alt cumpărător interesat, dispus să cumpere globul mai târziu, în acea zi, cu 350 de dolari (sau chiar mai mult), dacă Sifford nu-l cumpăra el?

După cum remarcă cercetătorii, "Persoanele care-şi descriu relaţia cu cineva de acelaşi sex ca fiind caldă, trainică şi mulţumitoare spun de regulă mai puţine minciuni şi, mai ales, puţine minciuni despre ele înseşi, decât persoanele care-şi descriu relaţiile în termeni mai puţin entuziaşti."

[5] Robert J. Robinson, Roy J. Lewicki şi Eileen M. Donohue, "Extending and Testing a Five Factor Model of Ethical and Unethical Bargaining Tactics: Introducing the SINS Scale", *Journal of Organizational Behavior* (1998).

[6] Gerald R. Williams, *Legal Negotiation and Settlement*. (St. Paul, Minn.: West Publishing, 1983), pag. 19

Poate că următoarea întrebare este cea mai fascinantă: nu cumva minciuna este un obicei care poate crea dependenţă dacă este folosit regulat? Preşedintele consiliului de administraţie al unei firme de recrutare de personal din New York estima că aproximativ 25 % dintre oamenii de afaceri pe care îi intervievează sunt "mincinoşi persistenţi"[7]. N-ar părea exagerat să sugerăm că s-ar putea ca oamenii respectivi să fi devenit mincinoşi în viaţa lor profesională, în parte tocmai pentru că şi-au făcut obiceiul de a minţi ca să-şi atingă obiectivele personale mai puţin importante. Este uşor să spui o minciună. Dacă o minciună funcţionează bine în chestiunile legate de cumpărăturile curente, de ce să nu minţi şi în situaţiile în care miza este ceva mai mare, cum ar fi obţinerea unui loc de muncă? Foarte lesne, o parte considerabilă din succesul cuiva poate ajunge să depindă de minciuni. A spune adevărul poate să devină un lux opţional şi costisitor.

Minciuna lui Sifford a fost minoră, dar ea ridică problema fundamentală căreia trebuie să-i facem faţă dacă încercăm să acţionăm etic într-o negociere. Profesorul James J. White, un distins specialist în negociere de la University of Michigan Law School, a rezumat problema astfel: "Rolul negociatorului este să-l inducă în eroare, cel puţin pasiv, pe oponent cu privire la obiectivele pe care le urmăreşte, dar să rămână încă angajat într-o conduită etică[8]."

Declaraţia lui White conţine contradicţiile de care mulţi se izbesc când se gândesc la etica negocierii. Putem oare vorbi coerent

---

[7] Bruce Horowitz, "When Should an Executive Lie?", *Industry Week*, 16 noiembrie 1981, pag. 81-87

[8] James J. White, "The Pros and Cons of 'Getting to Yes'", *Journal of Legal Education*, vol. 34 (1984), pag. 115-124, citatul de la pag. 118. Robert H. Frank, economist şi specialist în etica afacerilor la Cornell University a confirmat analizele lui White, spunând că "Arta negocierii, după cum au învăţat în cele din urmă mulţi dintre noi, este în cea mai mare parte arta trimiterii unor mesaje înşelătoare despre [preţurile nedeclarate]." A se vedea, în acest sens, Robert H. Frank *Passions Within Reason*. (New York: W. W. Norton, 1988), pag. 165.

despre modalităţi *etice* de a-i induce pe unii în eroare ca să ne realizăm un scop egoist? Ce înţelege White prin inducere "pasivă" în eroare? Oare înşelarea activă cu privire la un aspect neimportant, cum ar fi preţul de catalog al lui Sifford, să fie *mai etică* decât înşelarea pasivă cu privire la o afacere realmente importantă, de mai multe miliarde de dolari? La aceste întrebări nu există răspunsuri simple. Iar problemele pot deveni chiar mai dificile, dacă le adăugăm obligaţiile de etică profesională, cum sunt cele impuse avocaţilor, medicilor, contabililor şi altor profesionişti.

Etica este prima, nu ultima

Deşi am plasat subiectul eticii la sfârşitul cărţii, atitudinea dumneavoastră faţă de conduita etică trebuie să preceadă oricărei manevre de negociere pe care o faceţi. Etica este o componentă esenţială a identităţii noastre individuale. Oricât am încerca, nu putem separa complet modul în care acţionăm într-o negociere de felul în care ne comportăm în restul vieţii noastre. Omul care stă la masa negocierii e acelaşi cu cel care se priveşte în oglindă în fiecare dimineaţă.

Principiile noastre etice au şi ele un cost. Cu cât ne sunt mai stricte standardele etice, cu atât e mai mare costul pe care trebuie să-l plătim ca să le putem respecta într-o tranzacţie oarecare. Cu cât sunt mai joase standardele noastre etice, cu atât e mai mare preţul pecare-l plătim în termenii propriei reputaţii. Şi cu cât sunt mai joase standardele celor cu care avem de negociat, cu atât ne trebuie mai mult timp, energie şi prudenţă ca să ne apărăm pe noi şi interesele noastre.

Să vă spun direct părerea mea asupra acestui subiect. În privinţa eticii, eu cred că trebuie să tindeţi cât mai sus. Mă număr printre cei care-şi doresc ca Sifford să fi găsit o cale mai bună de a-şi încheia afacerea. Aşa cum am spus în capitolul 1, integritatea personală este unul dintre cei mai importanţi patru factori de

eficienţă pentru un negociator iscusit[9]. Cercetărileasupra eficienţei negocierii afirmă că nu doar negociatorii "cooperanţi şi eficienţi" ai lui Williams consideră integritatea personală ca pe una dintre cele mai importante trăsături, ci şi o gamă largă de alţi profesionişti — de la contabili la responsabilii de contract, de la bancheri la cumpărătorii şi vânzătorii profesionişti.

Bun, dar ce înseamnă "integritatea personală"? Să înţelegem că lui Sifford îi lipsea integritatea personală pentru că l-a minţit pe vânzător că a văzut un preţ mai bun în altă parte?

Nu. Repet ce am spus încapitolul 1 despre ceînseamnă integritatea personală atunci când este vorba despre o negociere. Am spus că un negociator care ţine la "integritatea personală" "va fi consecvent, va porni de la un set judicios de valori personale pe care, la nevoie, poate să le explice şi să le susţină în faţa celorlalţi." O atare definire pune pe umerii dumneavoastră povara clădirii propriului cadru etic, nu pe ai mei, ca şi cum aş fi judecător. Am înţeles cu mult timp înaintecă cea mai bună cale de a-i învăţa pe alţii ce sunt valorile este să le pui întrebări dificile, să le dai oamenilor ustensilele necesare ca să se gândească la ele şi apoi să-i laşi singuri.

Deşi mi-aş fi dorit ca Sifford să nu mintă, el a trecut testul meu cu brio. A publicat un articol în care şi-a discutat conduita cu sinceritate. Articolul a fost citit de mii de cititori şi dezbătut de mulţi. Dacă propriul dumneavoastră comportament într-o negociere poate rezista unei astfel de validări, atunci, în viziunea mea, aveţi "integritate personală". Pot să *nu* fiu de acord cu opţiunile dumneavoastră, dar între noi va exista doar o divergenţă onestă, de principii.

Scopul meu în acest capitol *nu* este să vă ţin predici despre etică, ci mai degrabă să vă înarmez cu anumite ustensile ca să puteţi

---

[9] Chester L. Karrass, *The Negotiating Game*, rev. ed. (New York: HarperBusiness, 1992), pag. 242-243; Howard Raiffa, *The Art and Science ofNegotiation*. (Cambridge Mass.: Harvard University Press, 1982), pag. 120-121.

face alegeri precum cea a lui Sifford. Oamenii rezonabili sunt diferiţi din punct de vedere etic, dar dumneavoastră aveţi integritate personală, în opinia mea, dacă, după ce faceţi o alegere în planul eticii, puteţi trece testul meu cu "explicarea şi apărarea valorilor". Acum, după ce am examinat câteva modalităţi de a ne interpreta propria datorie faţă de etică, să vedem cum ne putem apăra de cei care recurg, împotriva noastră, la tactici de o etică discutabilă.

Standardul minim: respectarea legii

Indiferent de cum percepem fiecare dintre noi etica, avem cu toţii datoria de a respecta legile care reglementează procesul de negociere[10]. Desigur, legile negocierii diferă de la o ţară la alta şi de la o cultură la alta, dar preocupările normative care stau la baza lor au importante caracteristici comune. Vom examina pe scurt felul în care sunt abordate reglementările juridice în cazurile de înşelăciune, ca exemplu al felului în care operează legea în materie de negociere. Principiile elementare de corectitudine şi prudenţă în conduita din timpul negocierii sunt generale, nu naţionale.

Legea americană neagă orice obligaţie de "bună credinţă" în negocierea actelor juridice comerciale[11]. După cum a scris cândva un judecător american: "Într-o tranzacţie comercială se presupune

---

[10] Multe din discuţiile care urmează îşi au sursa într-un articol pe care l-am scris în 1991. A se vedea, în acest sens, G. Richard Shell, "When Is It Legal To Lie in Negotiations?", *Sloan Management Review*, vol. 32 (1991), pag. 93-101.

[11] The Uniform Commercial Code (codul comercial american) stipulează că obligaţia generală de a acţiona cu bună credinţă se aplică numai îndeplinirii voluntare sau silite a obligaţiilor contractuale, nu şi negocierii acestora. A se vedea, în acest sens, *Uniform Commercial Code* § 1-203. A se vedea, de asemenea, *Restatement (Second) of Contracts* § 205 (1981), comentariul *c* ("reaua credinţă în negociere" nu este "în acord cu scopul acestei

că ambele părţi încearcă să încheie cel mai bun târg... Cea mai bună apărare (faţă de o conduită imorală) este de a părăsi masa negocierii, nu de a acţiona adversarul în instanţă pentru "rea credinţă" în negociere.[12]" Dar această regulă generală presupune, în principiu, că nu s-a comis nici o fraudă. După cum vom putea vedea, reglementările juridice cu privire la înşelăciune pătrund până în adâncurile unei negocieri.

Există şase elemente care caracterizează o înşelăciune. O mutare de negociere este frauduloasă atunci când autorul face *cu ştiinţă* (1) *o denaturare* (2) *a unui fapt* (3) *important* (4) *pe care victima se bazează în mod rezonabil* (5) *şi care-i cauzează acesteia un prejudiciu* (6)[13].

Un vânzător de maşini comite o înşelăciune dacă dă înapoi kilometrajul maşinii şi o vinde apoi ca şi când ar fi mai nouă. Vânzătorul ştie că maşina nu este nouă; el denaturează condiţia maşinii faţă de cumpărător; starea maşinii este un fapt, nu doar o simplă opinie sau părere — şi este un fapt important pentru încheierea tranzacţiei. Cumpărătorul acţionează rezonabil dacă atunci când cumpără maşina se bazează pe kilometrajul înregistrat de contor. Fapta vânzătorului îl prejudiciază. În mod similar, o persoană care-şi vinde firma comite înşelăciune dacă minte în legătură cu numărul şi felul datoriilor pe care le are aceasta.

În negocierile de afaceri nu sunt rare minciunile cu privire la date importante, care ţin de însăşi esenţa acordului. Majoritatea negociatori nici n-ar avea nevoie de un avocat sau de un specialist în etică ca să le spună că astfel de denaturări ar trebui evitate. Astfel de fapte sunt, pur şi simplu, cazuri de înşelăciune. Iar oamenii care încearcă să vă înşele sunt escroci.

---

secţiuni"), Ibidem, § 205, comentariul *c*. N. trad: Legislaţia română stabileşte un regim juridic similar, întrucât potrivit dispoziţiilor art. 970, alin. 1, c.civ. "Convenţiile trebuie executate cu bună-credinţă."

[12] *Feldman v. Allegheny Intn'l, Inc.*, 850 F. 2d 1217, 1223 (7th Cir., 1988).

[13] W. Page Keeton, Dan B. Dobbs, Robert E. Keeton şi David G. Owen, *Prosser and Keeton on the Law of Torts* (St. Paul, Minn.: West Publishing, 1984), pag. 728.

Întrebările mai interesante despre minciună se situează la marginea legislației privind înșelăciunea. Ce putem spune de vânzătorul de mașini care ne spune că mai bine am cumpăra mașina chiar astăzi, pentru că mai are un cumpărător gata s-o cumpere mâine? E o simplă afirmație, dar are sau nu are importanță? Seamănă cu mica minciună a lui Sifford cu prețul de catalog. Dacă presupunem, în cazul cumpărării globului pământesc, că Sifford nu a încălcat legislația privind înșelăciunea, putem oare impune vânzătorilor profesioniști *alte* standarde legale decât cumpărătorilor? Este o fraudă minciuna vânzătorului privind existența altui cumpărător, sau nu-i decât o formă creativă de motivare?

Să presupunem că vânzătorul nu face o afirmație directă, ci exprimă pe ocolite o opinie personală, artistic formulată. De exemplu o patroană care vă vinde firma vă spune, abia după ați încheiat tranzacția, că datoria considerabilă înregistrată în contabilitate "s-ar putea să fie renegociată". Se poate oare considera că opinia patroanei este suficient de aptă să vă inducă în eroare încât să fie frauduloasă, dacă ea știa de fapt că nu-i nici o șansă ca creditorul să accepte vreodată renegocierea datoriei?

Să aruncăm o scurtă privire fiecărui element din legislația asupra înșelăciunii și să încercăm să vedem care sunt limitele legale ale minciunii. În mod surprinzător, deși am vrea cu toții să avem niște reguli clare, în alb și negru, care să ne stabilească obligațiile legale, dacă vrem să ne postăm de partea corectă a legii trebuie adesea să arătăm precauție multelor zone "gri" dintr-o activitate atât de răspândită și de complexă precum negocierea. Cunoașterea legii ne ajută să rămânem în granițele ei, dar nu ne scutește de nevoia de a arăta un puternic simț al binelui și răului.

Elementul nr. 1 al înșelăciunii: "... cu știință"

Pentru a comite o înșelăciune, un negociator trebuie să aibă o anumită reprezentare cu privire la faptul pe care îl denaturează. Declarația falsă trebuie făcută "cu știință". O modalitate de a ocoli o înșelăciune ar putea fi, prin urmare, ca vorbitorul să evite contactul

direct cu informaţia care l-ar putea conduce la o reprezentare "cu ştiinţă".

De exemplu, un preşedinte de companie ar putea bănui că organizaţia lui este într-o stare financiară precară, dar el poate să nu aibă "ştiinţă", fiindcă nu a văzut încă ultimele rapoarte trimestriale. Când consilierii îi solicită să fixeze o întâlnire pentru a le discuta, el le poate spune să le lase pe mai târziu, pentru că e pe punctul de a intra într-o negociere cu un furnizor important şi vrea să poată spună sincer că, din câte ştie el, compania îşi poate achita datoriile. Îl scoate acest lucru din încurcătură? Poate că da. Dar multe instanţe au extins sfera sintagmei "cu ştiinţă" pentru a include în ea şi declaraţiile care sunt făcute conştient şi cu o desconsiderare necugetată a adevărului lor, aşa ca în cazul personajului din exemplul de faţă.

Dar legea nu se ocupă doar de desconsiderarea necugetată a adevărului. În anumite condiţii, victimele unor declaraţii false care au fost făcute din neglijenţă sau chiar cu inocenţă pot totuşi obţine despăgubiri. Dar acest gen de declaraţii false nu sunt socotite fraude, ci sunt mai degrabă o modalitate de a impune recunoaşterea faptului că tranzacţia s-a bazat pe o eroare.

Elementul nr. 2 al înşelăciunii: "... o denaturare"

În general, pentru ca legea să considere că afirmaţia unui negociator este înşelătoare, aceasta trebuie să conţină o denaturare concretă. De aceea, o regulă de bază pentru negociatorii comerciali spune "Be silent and be safe" adică ceva de genul "taci ca să fii în siguranţă".

Evident că în practică e greu să păstrezi tăcerea câtă vreme oponentul ştie cum să-şi pună întrebările. În faţa unor întrebări incomode, negociatorii sunt adesea forţaţi să recurgă la tertipuri verbale de genul "Nu cunosc acest aspect" sau, dacă sunt presaţi, "Nu am libertatea să discut acest subiect". Dacă vă gândiţi să minţiţi ca răspuns la o întrebare clar direcţionată, menită să vă sondeze soliditatea poziţiei de negociere, vă atrageţi imediat riscul angajării răspunderii juridice. Totuşi, după cum vom vedea în cele

ce urmează, unele minciuni nu sunt "importante", iar oponentul poate fi obligată să nu țină cont de ceea ce i-ați spus.

Surprinzător, sunt circumstanțe în care poate fi socotită înșelăciune trecerea sub tăcere a unui aspect *chiar dacă oponentul nu v-a întrebat nimic despre acesta*. Când are un negociator obligația de a dezvălui voluntar aspecte care i-ar putea afecta poziția în negociere? Legea americană impune obligații pozitive de dezvăluire în următoarele patru situații:

1. *Atunci când negociatorul face o dezvăluire parțială care este sau poate deveni înșelătoare din perspectiva altor date.* De exemplu, dacă afirmă că firma lui este profitabilă, ar putea fi obligat să dezvăluie dacă nu cumva a folosit metode contabile îndoielnice ca să ajungă la concluzia respectivă. De asemenea, e obligat să-și actualizeze declarațiile anterioare, dacă se constată o pierdere în următorul trimestru, iar negocierile sunt încă în desfășurare.
2. *Atunci când părțile se află într-o relație formală de încredere reciprocă.* În negocierile dintre administratori și asociați, dintre partenerii unei asocieri, dintre acționarii unei mici companii, dintre membrii unei firme familiale părțile pot avea obligația de a acționa cu maximă sinceritate, fără să se ascundă după o abordare de tip "taci ca să fii în siguranță".
3. *Atunci când partea care nu face dezvăluirea deține o informație esențială cu privire la tranzacție, informație care nu este accesibilă celeilalte părți.* Un caz recent de aplicare a acestei excepții a impus unui angajator obligația de a dezvălui potențialului angajat împrejurările neprevăzute care duseseră la sistarea proiectului pentru care îl angajase[14]. În general,

---

[14] *Berger v. Security Pacific Information System, Inc.*, nr. 88CA0822 (Colo. Appl., 5 aprilie 1990); "Companies Must Disclosse Shaky Finances to Some Applicants, a Colorado Court Rules", *The Wall Street Journal*, 20 aprilie 1990, pag. B12 (prezentând și obligarea angajatorului la acordarea unor despăgubiri în valoare de 250.000 USD către angajat).

vânzătorii au o mai mare obligaţie de a dezvălui defectele ascunse ale bunurilor pe care le vând decât au cumpărătorii obligaţia de a dezvălui "comorile ascunse" care ar putea fi înglobate în acestea. Astfel, vânzătorul unei case e obligat să dezvăluie faptul că aceasta este infestată cu termite[15], În schimb o companie petrolieră care vrea să cumpere terenul unui fermier nu e obligată să-i dezvăluie că există petrol acolo[16]. Aici lucrurile sunt cam alunecoase; cel mai bun test este cel al conştiinţei şi corectitudinii.

4. *Atunci când obligaţia de dezvăluire este prevăzută expres în legislaţie, precum în cazul contractului de asigurare sau al lansării unei oferte publice de acţiuni.* Legiuitorii impun uneori obligaţii speciale de dezvăluire pentru anumite cazuri speciale de tranzacţii. În Statele Unite, de exemplu, multe state îi obligă în prezent pe cei din afacerile imobiliare să dezvăluie *toate* viciile pe care le cunosc la imobilele pe care le vând.

Dacă nu se aplică nici una dintre cele patru excepţii prezentate, nici o parte nu va fi găsită probabil responsabilă pentru înşelăciune bazată pe nedezvăluire. Fiecare parte poate păstra tăcerea, lăsând în mod pasiv oponentul să procedeze potrivit propriilor presupuneri.

Elementul nr. 3 al înşelăciunii: "... a unui fapt"

La prima vedere pare că numai declaraţiile false cu privire la datele faptice obiective determină sancţionarea juridică a unei conduite. Afaceriştii care se străduiesc să rămână în interiorul legii sunt de regulă atenţi să-şi formuleze discursul de negociere în cadrul vânzărilor astfel încât să pară că exprimă simple opinii, previziuni sau declaraţii de intenţii, nu informaţii concrete, faptice.

---

[15] *Miles v. McSwegin*, 388 N.E. 2nd 1367 (Ohio, 1979).

[16] *Zaschak v. Traverse Corp.*, 333 N.W. 2nd 191 (Mich. Appl., 19983).

În plus, o oarecare exagerare sau emfază în prezentarea produsului şi a performanţelor lui probabile se consideră a fi un aspect firesc al procesului de vânzare. Cumpărătorii şi vânzătorii nu trebuie să ia de bun tot ce li se spune.

Totuşi "prima vedere" poate fi înşelătoare. În câteva cazuri flagrante, instanţele au apreciat şi declaraţiile de intenţie sau de opinie ca fiind frauduloase. Elementul definitoriu al fraudei nu este măsura în care declaraţia s-a referit sau nu la o "dată faptică" pură, ci măsura în care afirmaţia a reuşit sau nu să ascundă un set de informaţii pe care negociatorul prefera să nu le dezvăluie.

Să presupunem că împrumutaţi bani de la o bancă şi declaraţi în formularul de cerere de credit că intenţionaţi să-i folosiţi pentru o investiţie în echipamente. În realitate vreţi să achitaţi o datorie mai veche. Este asta o înşelăciune? Posibil.

Cum spunea un vestit judecător englez, "Starea mentală a unei persoane poate fi exprimată tot atât de bine prin date faptice ca şi starea digestiei sale[17]." Minciunile cu privire la intenţie au chiar, în drept, o denumire specială: promisiune frauduloasă. Elementul cheie într-un caz de promisiune frauduloasă este proba că persoana care o face *ştia că nu-şi va respecta promisiunea la momentul la care a făcut-o*. Cu alte cuvinte, a făcut promisiunea "cu degetele încrucişate la spate". Dacă sunteţi victima unei astfel de conduite, va trebui să arătaţi şi că intenţia despre care minte oponentul se referă la un aspect esenţial al afacerii în discuţie, adică declaraţia lui de intenţie era "importantă"[18].

---

[17] *Edgington v. Fitzmaurice*, L. R. 29 Ch. Div. 359 (1885).

[18] Un exemplu elocvent în privinţa acestui gen de comportament a fost judecat în cazul *Markov v. ABC Transfer & Storage Co.*, 457 P. 2nd 535 (Wash., 1969), A se vedea, de asemenea, *Gibraltar Savings v. LDBrinkman Corp.*, 860 F. 2nd 1275 (5th Cir., 1988) (promisiunea asumată de debitor faţă de creditor în sensul de a menţine solvabilitatea grupului de companii în timp ce plănuia pe ascuns să dizolve grupul a fost apreciată ca frauduloasă şi a condus la pronunţarea unei hotărâri de condamnare la plata a 6 milioane USD).

Ce putem spune despre declarațiile de opinie? Declarațiile sau aprecierile laudative privind valoarea bunurilor proprii sau calitățile produselor ori ale companiei reprezintă o componentă standard (și legală) la masa negocierii. Totuși, dacă fac declarații de opinie care sunt în contradicție flagrantă cu faptele pe care le cunosc în legătură cu obiectul tranzacției, negociatorii pot fi acuzați de înșelăciune. Într-un caz petrecut în New York, de exemplu, un proprietar care voia să-și vândă un atelier mecanic i-a declarat unui potențial cumpărător că nu va avea "nici un fel de probleme" să obțină comenzi din partea clientului principal[19]. În realitate, proprietarul atelierului avea datorii la clientul respectiv și intenționa să și le achite tocmai din suma încasată din vânzarea atelierului; în plus, în general nu prea avea activitate din cauza reputației slabe a muncitorilor lui. Cumpărătorul a reușit să dovedească în instanță că vânzarea fusese determinată de declarația frauduloasă a vânzătorului, așa că a obținut despăgubiri.

Ceea ce pare să conteze în aceste cazuri este incorectitudinea. Dacă o declarație de intenție sau de opinie denaturează până într-atât esența unei propuneri de negociere, încât cealaltă parte nu mai poate să evalueze corect domeniul de valori sau de riscuri pe care să-și întemeieze prețul, atunci această declarație poate fi considerată frauduloasă.

Elementul nr. 4 al înșelăciunii: "...important"

În timpul unei negocieri sunt mulți cei care mint sau înșeală în mod deliberat cu privire la câte ceva. Adesea ei caută să înșele, formulând solicitări care depășesc de departe nevoile și dorințele lor. Uneori mint cu privire la limitele de negociere, adică cu condițiile minimale pe care le pot accepta. Sau, ca Sifford, își "împodobesc" povestea cu motivele pentru care ar fi îndreptățiți la anumite reduceri de preț sau concesii.

---

[19] *Alio v. Saponaro*, 520 N.Y.S. 2nd 245 (A.D., 1987).

Desigur, solicitările inițiale și limitele de negociere pot să nu fie niște "date concrete" în sensul obișnuit al termenului. Unii negociatori pot avea doar o idee vagă despre ceea ce vor sau despre cât sunt dispuși să plătească pentru ceva. Prin urmare, o declarație care afirmă că prețul cerut este "prea mare" poate să nu fie o denaturare a adevărului, ci mai degrabă exprimarea unei opinii sau a unei preferințe.

Să presupunem însă că proprietarul unei galerii de artă a fost autorizat de un pictor să-i vândă una dintre lucrări pentru un preț mai mare de 10.000 dolari. Este oare o înșelăciune din partea proprietarului galeriei ca, în timpul negocierii cu un cumpărător, să spună: "Nu pot să cer mai puțin de 12.000 dolari"? La drept vorbind, el a fost autorizat să vândă tabloul la orice preț peste 10.000 dolari, așa că e clar că avem aici o inducere conștientă în eroare cu privire la o dată concretă. Să mai presupunem că și cumpărătorul spune că bugetul său pentru această achiziție este de numai 9.000 dolari, deși e dispus în realitate să cheltuiască până la 11.000 dolari. Este același lucru. În ambele cazuri, problema juridică este dacă datele concrete respective sunt "importante", în sensul că au un înalt grad de "materialitate" și sunt relevante.

Nu sunt. De fapt, minciunile despre oferte și despre prețurile limită sunt atât de răspândite în negocieri, încât mulți negociatori profesioniști nu consideră aceste declarații ca fiind minciuni, preferând termenul de "bluf" sau "cacealma"[20].

De ce? Pentru că astfel de declarații le permit părților să susțină legitimitatea propriilor preferințe și să-și fixeze limitele zonei de negociere, fără a-și asuma riscul unor pierderi. De asemenea, declarațiile înșelătoare despre prețurile limită sau despre ofertele

---

[20] Robert A. Wenke, *The Art of Negotiation for Lawyers*. (New York: Law Distributors, 1985), pag. 33. Pentru un rezumat al cercetărilor referitoare la atitudinea etică, la cacealmale și alte conduite tradiționale de "negociere competitivă", a se vedea, Roy J. Lewicki, Joseph A. Litterer, John W. Minton și David M. Saunders, *Negotiation*, 2nd ed. (Burr Ridge, Ill.: Irwin, 1994),pag. 392-398.

alternative permit părţilor să testeze limitele angajamentului oponenţilor faţă de preferinţele deja exprimate[21].

Profesioniştii americani din domeniul juridic au mers până acolo încât să includă această practică în propriul Cod al Regulilor de Conduită Profesională[22]. Aceste reguli stabilesc că "estimarea preţului sau valorii obiectului unei tranzacţii, precum şi intenţia părţii de a stabili sau de a fixa o pretenţie" nu sunt considerate a fi fapte "materiale", adică importante, şi nu li se aplică regulile etice ce interzic avocaţilor să facă declaraţii false faţă de un terţ[23].

Deci nu sunt probleme juridice în legătură cu denaturarea adevărului despre cât de mult doriţi să plătiţi sau pe care dintre cele câteva elemente aflate în negociere le apreciaţi mai mult. Solicitările şi limitele de negociere nu sunt, din punct de vedere juridic, elemente "importante" din perspectiva ajungerii la un acord.

Însă pe măsură ce o persoană trece de la denaturarea a cât de mult doreşte să cheltuiască sau să ceară la minciuni directe, concrete, privind *motivul* pentru care cere un preţ sau altul, acul "contorului" care măsoară gradul de înşelăciune o ia în sus. De exemplu, o justificare uzuală pentru solicitarea unui anumit preţ este argumentul lui Sifford, "pot să-l iau mai ieftin din altă parte", şi e folosit de consumatorii din lumea întreagă. Negociatorii mint adesea cu

---

[21] John G. Cross, *The Economics of Bargaining*. (New York: Basic Books, 1969), pag. 166-179 (cererile exagerate fac posibilă angajarea părţilor în procesul cooperant al realizării concesiilor reciproce); P. H. Gulliver, *Disputes and Negotiations: A Cross-Cultural Perspective*. (New York: Academic Press, 1979), pag. 135-141 (cererile exagerate fixează graniţele legitime ale disputei); Thomas C. Schelling, *The Strategy of Conflict*. (New York: Oxford University Press, 1963), pag. 22-28 (forţa angajamentului este cheia succesului în utilizarea declaraţiilor înşelătoare cu privire la preţul nedeclarat pentru a obţine o mare parte din surplusul dat de marja de negociere).

[22] În engleză, Model Rules of Professional Conduct.

[23] American Bar Association, *Model Rules of Professional Conduct*, Rule 4.1(a) comentariu oficial (1983).

privire la alternativele ce le sunt la îndemână. Este oare înşelăciune?

Dacă un cumpărător îl minte pe vânzător că poate obţine un articol mai ieftin din altă parte a oraşului, declaraţia lui nu este "importantă", sau "materială". La drept vorbind, se presupune că vânzătorul ştie (sau ar trebui să ştie) cel puţin la fel de multe ca şi cumpărătorul despre valoarea bunurilor pe care le vinde. Dacă vânzătorul acceptă să vândă bunul la un preţ mai mic decât cel afişat, cine să ştie mai bine decât el care e preţul corect?

Dar să inversăm rolurile. Să zicem că vânzătorul minte în privinţa ofertei de rezervă, cu care ar trebui să concureze cumpărătorul. Să luăm, de exemplu, un caz juridic din statul Massachusetts, mai vechi, dar încă relevant[24].

Un proprietar şi-a cumpărat o clădire după care s-a apucat să negocieze chiria cu unul dintre chiriaşii existenţi, o prăvălie de jucării căreia îi expira contractul pentru spaţiul ocupat. Patronul prăvăliei de jucării se târguia cu înverşunare, refuzând să-i plătească noului proprietar al clădirii cu 10.000 dolari mai mult decât celui de dinainte. Proprietarul l-a anunţat însă pe patron că mai are un chiriaş care e dispus să-i plătească cei 10.000 în plus. Aşa că l-a ameninţat că-l evacuează, dacă nu acceptă imediat noua chirie. Patronul a acceptat, dar a aflat mai târziu că ameninţarea fusese o minciună: nu existase nici un alt chiriaş. Aşa că l-a dat în judecată pe proprietar pentru înşelăciune şi a câştigat procesul.

Într-un alt caz, de această dată din statul Oklahoma, un agent imobiliar a fost găsit vinovat de înşelăciune şi obligat *la plata unor daune interese* pentru că a presat un cumpărător să achiziţioneze o casă spunându-i o poveste despre un cumpărător rival (constructorul care clădise casa), dispus să plătească mai târziu, în aceeaşi zi, preţul solicitat[25].

Prin ce anume diferă aceste minciuni, din punct de vedere juridic, de declaraţia făcută de proprietara galeriei de artă, "Nu pot

---

[24] *Kabatchnick v. Hanover-Elm Bldg. Corp.*, 103 N.E. 2nd 692 (Mass., 1952).

[25] *Beavers v. Lamplighters Realty, Inc.*, 556 P. 2nd 1328 (Okla. Appl., 1976).

BIBLIOTECA [illegible]

accepta mai puţin de 12.000 dolari", sau de comentariul "îl pot lua mai ieftin din altă parte", făcut de un cumpărător? Eu cred că diferenţa derivă din faptul că, în cele două exemple de mai sus, victimele fuseseră "oameni obişnuiţi" – mici comercianţi sau consumatori – forţaţi în mod inechitabil de către nişte profesionişti să plătească mai mult decât erau dispuşi. Ofertele inventate erau prin urmare elemente "importante" din punctul de vedere al cumpărătorilor. Erau informaţii specifice, concrete, cuplate cu nişte ultimatumuri şi imposibil de investigat.

Eu unul nu cred că o instanţă ar fi dat un astfel de verdict dacă ambele părţi din negociere ar fi fost consumatori sau ambele ar fi fost profesionişti versaţi. În acelaşi timp, nu mă aştept la astfel de rezultate în alte ţări decât cele cu economie înfloritoare, orientată spre consum, precum cea a Statelor Unite. Merită totuşi să reţinem că există astfel de cazuri, care recomandă un anumit grad de prudenţă din partea vânzătorilor sau cumpărătorilor profesionişti, atunci când încheie acte juridice cu publicul consumator.

Elementul nr. 5 al înşelăciunii: "... pe care victima se bazează în mod rezonabil"

Negociatorii care mint se apără uneori spunând că, de fapt, "Numai un nebun ar fi putut crede ce am spus eu. Oponentul nu trebuia să se bazeze că-i spun adevărul – trebuia să investigheze el însuşi situaţia".

Aşa cum am văzut când am discutat despre minciunile legate de existenţa unor oferte alternative, apărarea bazată pe un astfel de argument funcţionează destul de bine, dacă ambele părţi sunt aproximativ pe aceeaşi poziţie. Dar dacă una dintre părţi are un avantaj decisiv, aşa cum se întâmplă cu vânzătorii sau cumpărătorii profesionişti când acţionează împotriva intereselor consumatorilor sau a micilor comercianţi, instanţele americane acceptă mai uşor ideea că victimele s-au bazat în mod rezonabil pe minciuna care li s-a spus.

În plus, instanţele sunt înţelegătoare cu cei care, de bună-credinţă, se aşteaptă ca ceilalţi să-i trateze corect în timpul negocierilor

şi cărora le este înşelată încrederea de către firme mai puternice care încearcă să le fure secrete profesionale sau alte informaţii. De exemplu, au existat un număr de cazuri în care s-au acordat despăgubiri inventatorilor independenţi, precum şi altor persoane, care au dezvăluit date profesionale în cursul negocierilor cu privire la vânzarea propriilor invenţii[26]. Potenţialii cumpărători în aceste cazuri sunt de regulă mari companii care au încercat să folosească negocierea ca pe o modalitate de a obţine invenţia pe gratis. Totuşi un negociator prudent are întotdeauna grijă să se asigure printr-o clauză de confidenţialitate expresă, în cazul în care trebuie divulgate informaţii secrete sau planuri de afaceri în cursul etapei de informare.

Un truc pe care îl folosesc negociatorii manipulatori ca să evite acuzaţia de declaraţii false sau de motivare necorespunzătoare a unei tranzacţii este să menţioneze termenii şi condiţiile reale în actul juridic final. Dacă victima vrea să părăsească discuţia privind tranzacţia fără să fi citit actul final, îi va fi foarte greu mai târziu, în cazul unui proces, să demonstreze că s-a bazat în mod rezonabil pe declaraţiile false făcute până atunci.

De exemplu, să ne închipuim că negociaţi vânzarea principalului produs al companiei dumneavoastră, un echipament medical, către o mare firmă care vinde astfel de produse. În timpul negocierilor, compania vă asigură că va promova agresiv produsul, astfel încât să câştigaţi din valorificarea drepturilor de proprietate intelectuală. Totuşi, contractul prevede expres faptul că firma respectivă are dreptul, dacă vrea, să suspende vânzarea produsului. Mai târziu, compania decide să stopeze vânzarea produsului, iar dumneavoastră vă daţi seama că de fapt nici nu avusese vreodată de gând să-l vândă, ci încercase doar să-l scoată de pe piaţă, întrucât ar fi putut concura cu unele dintre produsele ei, învingându-le.

---

[26] *Smith v. Snap-on Tools Corp.*, 833 F. 2nd 578 (5th Cir., 1988) (nu s-a angajat în nici un fel răspunderea companiei când inventatorul a dăruit invenţia sa companiei); *Smith v. Dravo Corp.*, 203 F. 2nd 369 (7th Cir., 1953) (s-a angajat răspunderea companiei atunci când inventatorul a intenţionat să negocieze vânzarea unui element de know-how comercial).

Într-un caz ca acesta, o instanţă a decis că reclamantul nu mai avea ce să facă, din cauza dispoziţiilorcontractului scris[27]. Lecţia din acest caz este clară: *citiţi cu atenţie contractele înainte de a le semna şi cereţi explicaţii când vi se spune că termenii contractuali care par a schimba natura înţelegerii ar fi doar de natură pur tehnică sau că ar fi fost pur şi simplu "introduşi în contract către de avocaţi".*

Elementul nr. 6 al înşelăciunii: "... îi cauzează victimei un prejudiciu"

Nu puteţi intenta o acţiune în instanţă pentru înşelăciune dacă nu aţi suferit nici un fel de prejudiciu ca urmare a unei declaraţii frauduloase sau a unei omisiuni. Oamenii sunt uneori nelămuriţi cu privire la acest aspect. Dacă negociatorul părţii adverse îi minte cu nerușinare într-un mod total neetic, oamenii îşi închipuie că această conduită este ilegală. Poate fi, dar numai în cazul în care comportamentul respectiv conduce în mod direct la o pagubă economică cuantificabilă pentru victima înşelăciunii. Dacă nu există o astfel de pagubă, mutarea corectă este să părăsiţi o astfel de negociere (dacă puteţi), nu să acţionaţi în instanţă.

Dincolo de legislaţie: o privire asupra eticii

După cum aţi putut observa, normele juridice care reglementează negocierea sunt impregnate de un număr de considerente etice. De exemplu, profesioniştii cu un mare avantaj în negociere sunt uneori obligaţi să respecte standarde mai înalte atunci când negociază cu amatorii şi cu consumatorii, decât când îi abordează pe alţii aflaţi pe poziţie de egalitate[28]. Părţile care se află în relaţii

---

[27] *Turner v. Johnson & Johnson*, 809 F. 2nd 90 (1st Cir., 1986).

[28] A se vedea, în acest sens, Geoffrey M. Peter, "The Use of Lies in Negotiation", *Ohio State Law Journal*, vol. 48, nr. 1 (1987), pag. 1-50.

speciale de încredere unele cu altele, cum ar fi administratorii sau partenerii, au obligaţii legale mai mari de dezvăluire. Prezentarea denaturată a unor informaţii reale privind obiectul unei tranzacţii este tratată altfel decât denaturările cu privire la alternativele sau limitele de negociere pe care le are una dintre părţi. Tăcerea este considerată inacceptabilă atunci când oponentul nu poate afla un aspect important decât dacă i-l spuneţi direct.

A comis sau nu Sifford o înşelăciune din punct de vedere juridic, atunci când l-a minţit pe vânzător cu privire la preţul pentru care ar fi putut obţine produsul dintr-un catalog? Evident că nu. A spus o minciună, dar nu a fost vorba de un aspect "important" în contextul tranzacţiei pe care a încheiat-o. Iar vânzătorul nu trebuia să se bazeze pe Sifford în privinţa acestui gen de informaţie. Mai mult, ar fi putut verifica informaţia, dacă ar fi considerat că preţul de catalog era important.

Totuşi, am văzut mai sus că acest standard legal îngăduitor s-ar putea să nu fie aplicabil şi vânzătorului, dacă acesta l-ar minţi pe Sifford că mai are un cumpărător. Dacă vă amintiţi, agentul imobiliar a trebuit să plătească despăgubiri fiindcă a minţit un client că mai are o ofertă, deşi nu avea nici una.

Concluzia: legal, Sifford este liber de orice răspundere. În schimb, dacă ar adopta aceeaşi soluţie, vânzătorul ar putea sta pe o gheaţă subţire şi alunecoasă. Vă puteţi oare mărgini la obligaţiile legale în ceea ce priveşte etica în negociere? Răspunsul la această întrebare depinde de atitudinea dumneavoastră faţă de negociere, ca şi faţă de oricare altă activitate din viaţă.

Sifford a inclus negocierea într-o categorie specială, în care unele denaturări sunt permise. El scria că "denaturarea adevărului" reprezintă "modul în care se joacă acest joc". Dacă ar fi avut mai multă experienţă (amintiţi-vă că era la prima lui tocmeală), probabil că ar fi avut o altă perspectivă. Poate că ar fi decis că minciuna era permisă în anumite situaţii, dar nu în toate. Sau ar fi ajuns la concluzia că o viaţă onestă impune aplicarea unui singur set de standarde etice pretutindeni.

Vă provoc să aflaţi care sunt convingerile *dumneavoastră* în acest domeniu. Pentru a vă ajuta să vă daţi seama ce credeţi despre

etică, vă voi prezenta pe scurt trei dintre cele mai cunoscute abordări ale eticii în negociere, de care am luat cunoştinţă în sutele mele de discuţii, literalmente, avute cu studenţii şi managerii. Vedeţi care dintre ele vi se potriveşte mai bine sau preluaţi câte ceva din fiecare, construindu-vă o abordare proprie.

Explorând acest teritoriu, amintiţi-vă că aproape toată lumea este sincer convinsă că acţionează etic în cea mai mare parte a timpului, considerând că alţii acţionează fie cu naivitate, fie neetic, în funcţie de perspectiva lor etică şi de situaţie. Prin urmare, cred că un avertisment ar fi binevenit. În general, etica pe care o respectaţi vă priveşte numai pe dumneavoastră şi vă ajută să aveţi încredere în dumneavoastră şi să vă simţiţi sigur la masa de negociere. Dar nu vă aşteptaţi ca şi alţii să vă împărtăşească principiile etice în toate detaliile. Este bine să fiţi prudent.

Trei şcoli de etică a negocierii

Cele trei şcoli de etică a negocierii asupra cărora vreau să vă reţin atenţia sunt: (1) şcoala de pocher "Nu-i decât un joc"; (2) şcoala idealistă "Fă ceea ce trebuie, chiar dacă doare"; şi (3) şcoala pragmatică "Ce semeni, aia culegi".

Să le cercetăm pe rând. În timp ce citiţi descrierea fiecăreia, încercaţi să stabiliţi ce aspecte ale lor reflectă cel mai bine propriile dumneavoastră atitudini. După ce vă daţi seama unde vă aflaţi în prezent, luaţi-vă răgazul de a reflecta dacă vă aflaţi acolo unde *aţi dori* să fiţi. Sfatul meu este să tindeţi cât de sus puteţi, consecvent cu convingerile dumneavoastră sincere despre negociere. În lumea dificilă a practicii, când este vorba despre standarde etice oamenii tind mai degrabă să alunece în jos decât să urce.

Şcoala de pocher "nu-i decât un joc"

Şcoala de pocher priveşte negocierea ca pe un "joc" cu anumite "reguli". Regulile sunt definite de lege, aşa cum am văzut mai

sus. Orice conduită care respectă aceste reguli este etică. Orice conduită care încalcă regulile este neetică.

Fondatorul modern al Şcolii de pocher a fost Albert Z. Carr, un fost consilier special al preşedintelui Harry Truman. Carr a scris prin anii '60 o carte numită, destul de potrivit, *Afacerile ca un joc* (*Business as a Game*). Într-un articol legat de această carte, care a şi apărut în *Harvard Business Review*, Carr argumenta că minciunile şi alte denaturări care nu reprezintă tactici ce încalcă legea sunt "o parte integrantă a jocului (negocierii), iar managerul care nu stăpâneşte aceste tehnici nu e de presupus că va acumula mulţi bani sau putere[29]".

Adepţii Şcolii de pocher sunt oricând dispuşi să admită că negocierea şi jocul de pocher nu sunt totuşi acelaşi lucru, dar sunt de părere că pentru a juca eficient în ambele situaţii, înşelăciunea este esenţială. În plus, jucătorii experimentaţi, atât în pocher, cât şi în negociere, manifestă o neîncredere sănătoasă şi veritabilă în oponent. Carr susţine că, într-o negociere dură şi cinstită, jucătorii buni trebuie să ignore "declaraţiile de prietenie" şi să se angajeze într-o "iscusită denaturare şi camuflare". După ce s-a sfârşit jocul, adepţii Şcolii de pocher nu au o părere mai proastă despre adversar numai pentru că acela a reuşit să-i păcălească[30]. De fapt, presupunând că tactica folosită e legală, chiar îi pot admira pe adversarii care i-au dus de nas, jurându-şi totuşi că data următoare vor fi mai bine pregătiţi (şi mai puţin încrezători).

---

[29] Albert Z. Carr, "Is Business Bluffing Ethical?", *Harvard Business Review*, vol. 46 (1968), pag. 143-153. Unul dintre adepţii moderni ai Şcolii jocului de pocher ar putea fi fostul mogul imobiliar californian şi totodată antreprenorul de mare succes în negocieri, Roger Dawson, care învaţă oamenii să fie "Negociatori puternici". Dawson este specializat în predarea "gambiturilor" şi le spune celor pe care-i pregăteşte că unul din secretele succesului este "să te gândeşti la negociere ca la un joc". A se vedea, în acest sens, Roger Dawson, *Roger Dawson's Secrets of Power Negotiating*. (Hawthorne, N.J.: Career Press, 1995), pag. 94.

[30] Albert Z. Carr, "Is Business Bluffing Ethical?", *Harvard Business Review*, vol. 46 (1968), pag. 145.

Ştim cum se joacă pocherul. Dar cum se joacă, de fapt, "jocul" negocierii? Reducându-le la esenţa lor, lucrurile arată astfel: cineva deschide, după care participanţii îşi fac pe rând, fiecare, propunerile. Sunt permise argumentele care sprijină fiecare propunere. La fiecare rundă un jucător poate juca sau poate spune pas. Scopul este să-l determinăm pe adversar să accepte o variantă cât mai apropiată de ultima noastră propunere.

În jocul negocierii, se subînţelege că ambele părţi ar putea apela la cacealmale. Cacealmalele ascund o mână slabă, adică alternative limitate sau neatractive pe care le avem în caz că am părăsi masa negocierii; sau incapacitatea noastră de a influenţa alternativele oponentului; sau lipsa argumentelor care să ne sprijine propriile cereri. Spre deosebire de jucătorii de pocher, dacă au o mână bună, negociatorii încearcă întotdeauna să şi-o dezvăluie. Astfel, cele mai eficiente cacealmale sunt realiste, atractive, se referă la alternative dificil de verificat (dar false), sau la standarde legale (false) care să sprijine propunerile. Jucătorii experimentaţi ştiu asta, astfel încât una dintre deprinderile lor esenţiale în jocul negocierii trebuie să fie capacitatea de a aprecia când anume alternativele sau argumentele pe care le declară oponentul sunt realmente atât de bune pe cât le declară. Dacă oponentul răspunde la cacealmaua dumneavoastră plecând de la masă sau dându-vă un ultimatum credibil, aţi pierdut! Ori nu mai faceţi nici o afacere cu el, ori preţul final ajunge să fie mai aproape de ultima lui ofertă decât de a dumneavoastră.

Cum am mai spus mai sus, Şcoala de pocher crede în lege. La pocher nu-i permis să ascunzi cărţi, să te înţelegi cu alţi jucători sau să retragi miza fixată. Dar e de la sine înţeles să-i păcăleşti pe adversari cu privire la mâna pe care o ai. Cele mai bune jocuri sunt acelea în care câştigi potul cu o mână slabă sau în care îi păcăleşti pe adversari să mizeze mult când ai o mână bună. În negociere, nu ai voie să comiţi o înşelăciune făţişă, care să poată fi sancţionată în instanţă, dar orice negociator trebuie să se ferească cu grijă de orice înşelăciune, oricât de mică.

Şcoala de pocher are, după părerea mea, trei mari probleme. Prima este că porneşte de la ideea că toată lumea tratează negocie-

rea ca pe un joc. Din păcate pentru adepții ei, e un fapt dovedit empiric că oamenii nu sunt în general de acord cu imaginea asta. De pildă, așa cum veți vedea în cele ce urmează, nici idealiștii și nici pragmaticii nu văd negocierea ca pe un joc. Dar asta nu-i împiedică pe adepții Școlii de pocher să joace după regulile lor, chiar și atunci când oponenții lor pornesc de la cu totul altă premisă.

A doua problemă este că presupune că toată lumea știe regulile la perfecție. Dar acest fapt este imposibil, dat fiind faptul că normele juridice se aplică diferit în domenii diferite sau în diverse regiuni ale lumii.

În sfârșit, după cum știți deja (după ce ați citit regimul juridic al înșelăciunii), a treia problemă a Școlii de pocher este că legea nu e deloc precisă chiar și într-una și aceeași jurisdicție. Așa că uneori numai un avocat bun ne poate ajuta să decidem cum să procedăm.

Școala idealistă "fă ceea ce trebuie, chiar dacă doare"

Școala idealistă susține că negocierea este un aspect al vieții sociale, nu o activitate separată, cu setul ei specific de reguli. Aceeași etică care se aplică în familie ar trebui aplicată și în domeniul negocierii. Dacă este rău să minți sau să înșeli la întâlnirile sociale obișnuite, este rău să faci așa ceva și într-o negociere. Dacă este voie să minți în anumite situații (cum ar fi pentru a proteja sentimentele interlocutorului), atunci este voie să minți și în negociere, dacă sunt întrunite asemenea condiții speciale.

Idealiștii nu înlătură total înșelăciunea din negociere. De exemplu, dacă oponentul își închipuie că aveți pârghii solide de control, dar nu vă cere nici o lămurire despre asta, nu trebuie neapărat să-i oferiți din proprie inițiativă informații care vă slăbesc poziția. Idealiștii pot refuza să răspundă la astfel de întrebări. Dar astfel de excepții sunt incomode. Adepții școlii idealiste preferă să fie cinstiți și sinceri la masa de negociere, chiar dacă asta înseamnă să renunțe la unele avantaje strategice.

Şcoala idealistă îşi trage puterea din filozofie şi religie. De exemplu, Immanuel Kant spunea că ar trebui să respectăm fiecare acele reguli de morală pe care am vrea ca şi cei din jur să le respecte. Kant susţinea că dacă toţi oamenii ar minţi mereu, viaţa socială ar fi un haos, aşa că nu trebuie să minţim. De asemenea, Kant condamna tratarea celor din jur ca pe nişte mijloace în realizarea propriilor scopuri. În negociere, minciunile sunt acte egoiste, destinate realizării unui câştig personal. Acest gen de conduită este, prin urmare, neetic[31]. Punct. Şi multe religii îşi învaţă adepţii să nu mintă în interes personal.

Idealiştii admit şi ei că înşelăciunea în negociere stârneşte rareori indignarea morală, cu excepţia cazurilor când lezează încrederea dintre prieteni, încalcă răspunderea fiduciară sau îi exploatează pe cei lipsiţi de posibilitatea de a se apăra, cum ar fi bolnavii sau persoanele în vârstă. Dacă singurul mod prin care am putea preveni fapte extreme, cum ar fi o crimă, este minciuna, atunci avem voie să minţim. Dar lipsa indignării morale faţă de minciună sau faptul că aceasta poate fi justificată uneori nu o face mai admisibilă în negociere.

Idealiştii resping cu hotărâre ideea că negocierea ar trebui văzută ca un "joc". Negocierile, spun ei, sunt acte de comunicare serioase şi cu consecinţe. Oamenii negociază pentru a-şi rezolva divergenţele, astfel încât viaţa socială să meargă bine pentru toţi, şi trebuie să dea socoteală pentru toate acţiunile lor, inclusiv pentru modul în care negociază, aplicând standarde universal valabile.

Idealiştii consideră că adepţii Şcolii de pocher sunt nişte prădători şi nişte egoişti. Din partea lor, membrii Şcolii de pocher îi consideră pe idealişti naivi şi chiar puţin neghiobi. Când adepţii celor două şcoli se întâlnesc la masa de negociere, spiritele se pot încinge. Unii membrii ai Şcolii idealiste au încercat recent să găsească o justificare filozofică pentru minciuna asupra limitei

---

[31] Immanuel Kant, *Foundations of the Metaphysics and Morals*, L. W. Beck, trans. (New York: Liberal Arts Press, 1959).

de negociere[32]. Până acum, nu au ajuns încă la un acord privind şansele de succes ale unui astfel de demers în plan etic. Este însă clar, potrivit principiilor şcolii idealiste, că minciunile veritabile, cum ar fi ofertele concurente fictive sau preţurile mai favorabile, sunt practici neetice.

Marea problemă pentru idealişti este evidentă: standardele lor sunt uneori dificil de aplicat, în mod realist, la masa de negociere.

În ciuda limitărilor ei, mie îmi place Şcoala idealistă. Poate pentru că mă aflu în mediul academic, cred sincer că diferitele aspecte ale vieţii mele alcătuiesc, de fapt, un întreg. Aspir către nişte standarde etice pe care le pot aplica cu consecvenţă. Admit că şi eu abdic uneori de la codul strict al idealismului, dar năzuind cât mai sus, sper că îmi las loc să cedez până la un nivel care să-mi mai îngăduie să mă consider fundamental integru.

Îmi dezvălui preferinţa pentru Şcoala idealistă pentru ca dumneavoastră să înţelegeţi din ce perspectivă abordez eu această discuţie. Realizez însă că experienţa şi mediul dumneavoastră de lucru pot înlătura idealismul ca opţiune etică[33]. Nu-i nimic rău în asta. Sper că sunt destul de explicit: idealismul nu este singura manieră de a aborda negocierea din punct de vedere etic.

---

[32] J. Gregory Dees şi Peter C. Ccramton, "Shrewd Bargaining on the Moral Frontier: Toward a Theory of Morality in Practice", *Business Ethics Quarterly*, vol. 1, nr. 2 (1991), pag. 135-167. A se vedea, de asemenea, Alan Strudler, "On the Ethics of Deception in Negotiation", *Business Ethics Quarterly*, vol. 5, nr. 4 (1995), pag. 805-822.

[33] Cercetătorii au presupus că un mediu corupt poate determina oameni altminteri corecţi să se angajeze în practici neetice. Daniel J. Brass, Kenneth D. Butterfield şi Bruce C. Skaggs, "Relationships and Unethical Behavior: A Social Network Perspective", *Academy of Management Review*, vol. 23 (1998), pag. 14-31. În plus, există un sprijin empiric în favoarea ideii că oamenii sunt tentaţi să se orienteze către anumite ţeluri, sprijiniţi de instituţiile în care trăiesc şi lucrează. Tim Kasser, "Aspirations and Well-being in a Prison Setting", *Journal of Applied Social Psychology*, vol. 26 (1996),pag. 1367-1377.

Şcoala pragmatică "ce semeni, aia culegi"

Ultima dintre şcolile de gândire privind etica negocierii, Şcoala pragmatică, include câteva elemente originale, dar şi anumite atribute ale primelor două. La fel ca şi Şcoala de pocher, Şcoala pragmatică priveşte înşelăciunea ca pe o parte necesară a procesului de negociere. Dar spre deosebire de Şcoala de pocher, aceasta din urmă preferă să nu folosească declaraţiile false sau minciunile făţişe *dacă* există o altă alternativă utilă, practică. În mod specific, Şcoala pragmatică se arată preocupată de potenţialele efecte negative ale conduitei înşelătoare asupra relaţiilor prezente şi viitoare. Astfel, minciuna şi alte tactici discutabile sunt greşite nu pentru că ar fi, în sine, "rele", ci pentru că ajung să-i aducă celui care le foloseşte costuri mai mari pe termen lung decât beneficii pe termen scurt.

După cum sugerează ultimul meu comentariu, oamenii adoptă acest mod de gândire mai mult din prudenţă decât din raţiuni idealiste. Minciunile şi comportamentul nesincer pot aduce serioase atingeri credibilităţii unei persoane. Iar credibilitatea este o însuşire importantă a negociatorilor eficienţi, atât pentru a-şi păstra relaţii funcţionale, cât şi pentru a-şi proteja reputaţia pe piaţă sau într-o comunitate. Această ultimă preocupare este însumată în ceea ce eu aş numi crezul pragmaticilor: "ce semeni, aia culegi". Adepţii şcolii de pocher sunt mai puţin preocupaţi de reputaţie şi mai mult de câştigarea fiecărei întâlniri de negociere cu respectarea regulilor "jocului".

Prin ce diferă Şcoala pragmatică de Şcoala idealistă? Ca s-o spunem pe şleau, un pragmatic minte ceva mai des decât un idealist. De exemplu, pragmaticii fac de regulă distincţie între minciunile referitoare la elementele concrete esenţiale ale unei tranzacţii, care sunt întotdeauna imprudente (şi adesea ilegale), şi declaraţiile false folosite în raţionamentele cu care se justifică o poziţie. Un vânzător de maşini pragmatic ar considera că ar fi profund neetic să mintă cu privire la orice aspect, de mică sau mare importanţă, referitor la starea tehnică a maşinii uzate pe care o vinde, dar nu ar avea nici o problemă să vă spună că nu-l lasă şeful să

vândă maşina la mai puţin de 10.000 dolari, chiar dacă ştie prea bine că şeful ar vinde-o şi cu 9.500. Justificările şi argumentele false sunt, la limită, acceptabile, deoarece sunt de regulă mai puţin importante pentru tranzacţie, iar caracterul lor fals e mult mai dificil de depistat decât în cazul datelor concrete esenţiale despre obiectul vândut sau cumpărat.

De asemenea, pragmaticii sunt mai puţin riguroşi cu adevărul când e vorba să utilizeze tactici de blocare — adică tactici prin care evită întrebările care le-ar putea dezvălui slaba poziţie de negociere. De exemplu, puteţi răspunde "Nu ştiu" fără să vă abateţi de la etică, atunci când sunteţi întrebat despre un lucru care ştiţi precis că vă afectează poziţia de negociere? Un idealist ar refuza să răspundă la întrebare sau ar încerca să schimbe subiectul, nu ar minţi spunând "Nu ştiu." Un pragmatic ar merge înainte şi ar spune "Nu ştiu", cu condiţia ca starea sa de neinformare să fie greu de contestat şi ca minciuna să prezinte un risc mic pentru relaţie.

Ce ar spune pragmaticii despre minciuna lui Sifford cu preţul din catalog? Eu unul cred că nu ar considera această afirmaţie o problemă etică. Născocirea lui Sifford nu punea în pericol relaţia lui cu vânzătorul. Nici nu se punea problema construirii unei relaţii funcţionale eficiente, nu era pusă în discuţie reputaţia nimănui, iar vânzătorul părea să înţeleagă exact ce face Sifford. Prin urmare, Sifford nu a înşelat încrederea vânzătorului. Dimpotrivă, un idealist ar obiecta faţă de tactica lui Sifford, în temei etic, întrucât a fost vorba de o minciună menită să aducă avantaje personale celui care a folosit-o. Caz închis.

Şcolile etice în acţiune

Ca să ne testăm gândirea etică, haideţi să luăm un exemplu simplu. Să presupunem că negociaţi vânzarea unei clădiri şi că oponentul vă întreabă dacă mai aveţi vreo altă ofertă. În realitate nu aveţi nici o altă ofertă. Ce vă recomandă să faceţi cele trei şcoli?

Un adept al Şcolii de pocher v-ar putea sugera să minţiţi. Ambele părţi ale tranzacţiei sunt oameni de afaceri sofisticaţi, prin urmare o minciună cu privire la alternativele disponibile este, din punct de vedere juridic, "neimportantă". Totuşi, înainte de a face o mutare, un adept al Şcolii de pocher ar dori să ştie răspunsul la două întrebări.

Mai întâi, poate fi descoperită uşor minciuna folosită? Dacă da, n-ar fi o idee bună să minţiţi. Minciuna nu ar funcţiona, dar l-ar putea pune în gardă pe oponent în legătură cu alte minciuni care ar mai putea urma. A doua întrebare este dacă minciuna despre existenţa alternativelor ar fi cea mai bună cale de a-l determina pe cumpărător să semneze tranzacţia. S-ar putea ca o altă minciună, despre alt element — de exemplu un termen limită — să fie mai eficace.

Să presupunem totuşi că minciuna nu poate fi descoperită şi că va funcţiona cum vreţi. Cum ar suna conversaţia?

Cumpărătorul: Mai aveţi vreo ofertă?

Vânzătorul şcolii de pocher: Da. Chiar azi dimineaţă, o firmă din Arabia Saudită ne-a făcut o ofertă de X dolari şi avem doar patruzeci şi opt de ore ca să le dăm răspunsul. Caracterul confidenţial ne împiedică să vă arătăm oferta saudită, dar vă asigurăm că este reală. Ce decizie aţi dori să luaţi?

Cum ar rezolva un idealist această situaţie? Există mai multe răspunsuri idealiste posibile şi nici unul nu presupune folosirea unei minciuni. De pildă un răspuns ar putea fi următorul.

Cumpărătorul: Mai aveţi vreo ofertă?

Vânzătorul idealist: Întrebarea e interesantă, dar e o întrebare la care refuz să răspund.

Evident, acest refuz e extrem de sugestiv pentru cumpărător. O altă abordare ar putea fi să se ia în discuţie, în general, politica adoptată în privinţa "altor oferte".

Cumpărătorul: Mai aveţi vreo ofertă?

Vânzătorul idealist 2: Întrebarea e interesantă şi chiar mi se pune

destul de des. Permiteţi-mi să vă răspund astfel: dumneavoastră sunteţi cel care stabiliţi care este, pentru dumneavoastră, valoarea corectă a imobilului, în funcţie de nevoile pe care le aveţi şi de simţul pieţei. Totuşi eu tratez toate ofertele cu cea mai mare confidenţialitate. Aşa cum nu voi discuta oferta dumneavoastră cu un alt cumpărător, nici nu pot discuta cu dumneavoastră oferta primită de la alt cumpărător. Doriţi să faceţi o ofertă?

Desigur, această tactică are rezultate bune pentru un idealist doar dacă acesta împărtăşeşte într-adevăr politica respectivă – o politică destul de costisitoare atunci când există într-adevăr o ofertă alternativă atractivă pe care i-ar plăcea totuşi s-o dezvăluie.

O ultimă abordare idealistă ar fi un răspuns cinstit şi direct. Idealistul nu poate să mintă sau să denatureze deliberat, dar îi este permis să adopte cea mai avantajoasă postură pe care situaţia i-o permite şi care este conformă adevărului.

Cumpărătorul: Mai aveţi vreo ofertă?

Vânzătorul idealist 3: Ca să fiu sincer, nu mai avem pentru moment nici o ofertă. Totuşi sperăm să primim curând şi altele. Ar fi în interesul dumneavoastră să faceţi acum o ofertă şi să achiziţionaţi imobilul, înainte ca preţul să crească din cauza concurenţei.

Cum ar proceda pragmaticii? Ei ar sugera să se utilizeze tehnici de blocare întrucâtva mai sofisticate, poate chiar înşelătoare. Aceste tehnici le-ar proteja pârghiile într-un mod care să nu pună în pericol păstrarea unor relaţii de lucru. Deci să presupunem din nou că un cumpărător se interesează de existenţa unei oferte concurente şi că nu există nici o altă ofertă. Iată mai jos cinci moduri prin care un pragmatic ar bloca întrebarea clientului ca să evite răspunsul printr-o minciună directă despre ofertele concurente, minimizând în acelaşi timp erodarea propriilor pârghii. Unele dintre aceste tehnici de blocare pot fi acceptate şi de idealişti.

- *Declaraţi că întrebarea e în afara discuţiei*: "Strategia companiei noastre interzice orice discuţie cu privire la ofertele concurente într-o astfel de situaţie." Observaţi că, dacă este falsă, afirmaţia reprezintă o minciună, dar este o minciună

ce poartă un risc mai mic asupra propriei reputaţii, întrucât este greu de verificat. Un idealist ar putea utiliza această mutare ca să evite întrebarea*doar* dacă ar exista într-adevăr o asemenea strategie în companie.

- *Răspundeţi la o altă întrebare*: "Nu vom ţine clădirea în vânzare prea mult timp, deoarece piaţa este schimbătoare, iar planurile noastre se schimbă în funcţie de evoluţia ei." Din nou, dacă ar fi falsă, această declaraţie nu este decât o minciună privind justificarea unei poziţii, lucru care-i preocupă mai puţin pe pragmatici decât pe idealişti.
- *Evitaţi întrebarea*: "O întrebare mult mai importantă este dacă vom primi o ofertă de la dumneavoastră — şi când?"
- *Răspundeţi cu o întrebare*: "Dumneavoastră ce alternative aveţi în vedere?"
- *Schimbaţi subiectul*: "Deja întârziem la următoarea noastră întâlnire. Ne puteţi face o ofertă azi sau nu?"

Tehnicile de blocare din această categorie au un scop utilitar. Ele protejează anumite pârghii (deşi nu la fel de bine ca în cazul Şcolii de pocher), în timp ce reduc riscul dobândirii reputaţiei de om necinstit. Relaţiile şi reputaţia contează. Chiar dacă nu există decât o umbră de şansă ca o anumită minciună să vă ajungă din urmă şi să vă bântuie într-o negociere viitoare, purtată fie cu persoana pe care aţi minţit-o, fie cu altcineva cu care aceasta a interacţionat între timp, un pragmatic v-ar sfătui să nu minţiţi.

Aşadar în ce şcoală de gândire vă încadraţi? Sau aparţineţi uneia proprii, cum ar fi şcoala "pragmatico-idealistă"? Vă repet: sfatul meu este să tindeţi cât mai sus. Presiunea negocierilor reale ne aduce adesea, pe fiecare dintre noi, în situaţia de a face compromisuri etice. Dacă aţi cădea sub standardul Şcolii de pocher, aţi risca serios să aveţi de-a face cu legea — uneori chiar cu cea penală.

Negocierea cu Diavolul: arta autoapărării

Indiferent ce şcoală de etică a negocierii adoptaţi, câteodată s-ar putea să aveţi de înfruntat tacticile lipsite de scrupule ale unora. Chiar şi adepţii Şcolii de pocher o păţesc uneori în negocierile cu escrocii. Există oare mijloace sigure de autoapărare, care să vă protejeze şi să diminueze pericolul? Această secţiune vă va oferi câteva sugestii despre cum să vă angajaţi într-o autoapărare eficientă împotriva tacticilor inechitabile de la masa de negociere.

Mai întâi, să vă prezint două întâmplări despre nişte comportamente de negociere discutabile, ca să vedeţi ce au făcut potenţialele victime pentru a evita un dezastru. Apoi vom vedea cum ar fi putut să se apere poate mai eficient. În sfârşit, vă voi descrie câteva dintre cele mai uzuale mutări inechitabile, astfel încât să le puteţi recunoaşte atunci când le va îndrepta cineva împotriva dumneavoastră.

"Acela era un preţ oferit de mine, personal..."

Prima întâmplare este despre cumpărarea unei maşini la mâna a doua. Un reporter de la un ziar din St. Louis, numit Dale Singer, s-a dus să-i cumpere fiicei sale o maşină la mâna a doua[34]. După ceva căutare, a găsit una foarte potrivită la secţia de maşini uzate a unui dealer de maşini de lux. Preţul de pe etichetă era 9.995 dolari. Singer s-a tocmit cu vânzătorul, iar preţul a scăzut destul de repede la 9.000 dolari. Singer a continuat să se tocmească, iar vânzătorul s-a scuzat şi s-a dus să discute cu managerul de vânzări. Apoi s-a întors după câteva minute cu o întrebare: "Aţi cumpăra-o astăzi cu 8.500 dolari?". Lui Singer îi surâdea ideea, dar dorea să mai caute. I-a spus vânzătorului că s-ar putea să revină, după ce mai aruncă o privire şi pe la alţi dealeri.

---

[34] Dale Singer, "I've Kicked the Tires. Now I'll Kick Myself", *New York Times*, 2 februarie 1997, pag. F14.

După o zi întreagă de căutări, nu a găsit nici o maşină mai convenabil decât prima. În seara respectivă Singer i-a dat telefon primului vânzător şi i-a spus că-i dă 8.300 de dolari. "Mi-am închipuit că nu o să lase nimic de la oferta lui de 8.500 dolari, dar ştiam că aşa se joacă acest joc," explica el mai târziu.

Vânzătorul i-a răspuns calm că preţul era acum de 8.900 dolari. Când Singer a protestat, vânzătorul i-a explicat că cei 8.500 fuseseră doar aşa, o "ofertă personală", şi că preţul respectiv nici măcar nu fusese aprobat de managerul de vânzări. Singer i-a amintit că pronunţase suma de 8.500 USD imediat după ce se întorsese de la managerul de vânzări. Vânzătorul i-a declarat că-l înţelege şi că i-ar putea vinde maşina cu 8.700 dolari, dar în nici un caz cu mai puţin.

Enervat, Singer a cerut să vorbească direct cu managerul de vânzări. Acesta a venit la telefon şi i-a explicat că suma de 8.500 de dolari reprezintă costurile lui, aşa că preţul final este de 8.700 dolari. Singer i-a cerut numele directorului general al magazinului, l-a primit şi a închis telefonul.

După câteva minute i-a sunat telefonul. Era managerul de vânzări care i-a spus că a fost doar o neînţelegere onestă cu privire la preţ şi că-i vinde maşina cu 8.500 de dolari.

Singer a cumpărat maşina, dar vânzătorul nu i-a mai acordat nici o garanţie, din cauza preţului mic pe care-l plătise. Singer a sfârşit prin a obţine o maşină perfect funcţională la preţul pe care era dispus să-l plătească, dar a rămas nedumerit, întrebându-se de ce trebuie ca clientul să se străduiască atât de mult ca să fie tratat corect. Se simţea, amărât, victima unui abuz.

Ce nu ştia Singer era că vânzătorul lăsase intenţionat de la el, ca să-l "momească"[35] cu preţului foarte convenabil şi să-l facă să se ataşeze de maşină. Apoi a împins preţul înapoi în sus, ca să exploateze faptul că interesul lui Singer faţă de maşină crescuse.

---

[35] Robert B. Cialdini, John T. Cacioppo, Rodney Bassett şi John A. Miller, "Low-Ball Procedure for Producing Compliance: Commitment Then Cost", *Journal of Personality and Social Psychology*, vol. 36, nr. 5 (1978), pag. 463-476. Potrivit procedurii de manipulare prin preţ, vânzătorul

Manevra de a lăsa din preţ este o tehnică de vânzare manipulatorie dovedită, devenită deja clasică, bazată pe o premisă psihologică camuflată. Singer a fost destul de vigilent ca să o contracareze, dar de regulă funcţionează împotriva multor clienţi.

Războiul ofertelor

A doua întâmplare datează din 1997, anul de glorie al pieţei imobiliare din New York[36]. Un apartament cu trei dormitoare dintr-un bloc de pe Park Avenue se vindea pe piaţă la 1,7 milioane de dolari. Bonnie Chajet, de la Ashforth Warburg Associates, avea contract de exclusivitate pentru intermedierea vânzării acestui apartament.

D-na Chajet povesteşte că, la un moment dat, pe la începutul perioadei pentru care avea exclusivitate (de regulă, durata uzuală este de 3 luni, iar pe timpul respectiv proprietarul poate să-şi vândă casa şi pe cont propriu — n. red.), s-a prezentat la apartament un bărbat, însoţit de brokerul său, l-a vizitat şi a făcut o ofertă de 1,4 milioane de dolari plătibili în numerar. Proprietarul i-a respins oferta, spunându-i cumpărătorului că e departe de tot de valoarea reală a apartamentului. Apoi n-a mai auzit nimic de el.

Au trecut patru zile fără să-şi arate cineva interesul pentru apartamentul respectiv. Apoi a mai venit un cumpărător potenţial,

---

induce unui client hotărârea de a cumpăra o anumită maşină, oferindu-i un preţ extrem de bun. Apoi vânzătorul utilizează una sau mai multe tehnici pentru a modifica preţul redus, printre acestea putând figura şi tehnica "să obţin şi aprobarea şefului", tehnici cu ajutorul cărora anulează oferta iniţială. Alte tehnici includ micşorarea preţului de tranzacţionare justificată de omiterea unor dispozitive standard, cum ar fi cazul aparatului de radio, al instalaţiei de aer condiţionat ori al altor dispozitive similare. Asociaţiile consumatorilor au identificat şi condamnat această practică de mai mult timp. A se vedea, de exemplu, *Consumer Reports*, vol. 39 (mai 19974), pag. 368.

[36] Tracey Rozan, "A Hot Market Leads to Cold-Blooded Dealing", *The New York Times*, 25 mai 1997, sec. 9, pag. 1.

care a examinat apartamentul însoţit de alt broker. A oferit 1,3 milioane de dolari, iar proprietarul a refuzat din nou. D-na Chajet spunea ironic că e mulţumită măcar că există atât de mulţi brokeri interesaţi să-i tragă vânzarea de sub nas!

În fine, după alte trei zile fără clienţi, a apărut un al treilea cumpărător, cu alt broker, şi a oferit 1,275 milioane de dolari. Proprietarul a respins şi a treia ofertă, dar a început să se întrebe dacă nu cumva d-na Chajet a greşit când i-a evaluat apartamentul.

În momentul în care proprietarul i-a spus de îndoielile lui privind preţul pus de ea pe apartament, d-na Chajet s-a apucat să facă unele investigaţii. A aflat imediat că al doilea şi al treilea ofertant erau prieteni cu primul. Explica ea: "Erau împreună în chestia asta şi încercau să-l momească pe proprietar să vândă cât încă mai primea oferte cât de cât bune". Apartamentul a fost vândut câteva zile mai târziu la preţul la care fusese evaluat.

D-na Chajet şi clientul ei erau cât pe ce să fie victimele măsluirii ofertelor, o formă ostentativă de înşelătorie. Ca şi subevaluarea deliberată, falsele oferte sunt concepute ca să exercite o presiune psihologică subtilă asupra unor persoane care nu suspectează nici un aranjament.

Tehnici de contracarare a tacticilor inechitabile

Ce ne spun cele două întâmplări despre "negocierea cu Diavolul"? Să încercăm să alcătuim o listă de manevre de autoapărare.

Atenţie la situaţiile tip Tranzacţie

Unele situaţii au un grad mai mare de risc privind lipsa de etică decât altele. Nu este o simplă coincidenţă faptul că cele două întâmplări de mai sus (ca şi cea a lui Darrel Sifford) au fost nişte Tranzacţii (v. capitolul 7). Când preţul este elementul cel mai important al unei negocieri şi sunt şanse limitate ca părţile să se mai

întâlnească în viitor, riscul apariţiei unor probleme de natură etică e mai mare.

Unii ar putea spera ca un vânzător precum cel din întâmplarea lui Singer să privească vânzarea unei maşini mai curând ca pe o parte a unei posibile relaţii, decât ca pe o simplă tranzacţie. Dar în domeniul vânzării de maşini la mână a doua, chiar de lux, lucrează mai ales intermediari plătiţi pe bază de comision, cărora nu le pasă câtuşi de puţin de relaţia cu clienţii. Fiţi atent ori de câte ori miza este mare, iar relaţiile nu contează.

Riscul unor comportamente lipsite de etică creşte chiar mai mult atunci când competiţia este "acerbă". Cercetările arată că dezechilibrul dintre pârghiile deţinute de părţi la masa de negociere încurajează conduita lipsită de etică. Interesant este că atât partea puternică, cât şi cea mai slabă se simt îndemnate să mintă şi să trişeze. Un grup de autori au tras concluzia, în urma unor experimente, că "este în avantajul celor care posedă o putere mai mică să recurgă la inducerea în eroare împotriva celor mai puternici, atunci când nu vor să se supună pretenţiilor acestora[37]." Alt grup de autori au descoperit că persoana care deţine pârghiile mai puternice într-o situaţie dezechilibrată poate ajunge să se lase "îmbătată" de propria putere. Ei au constatat că "în general, negociatorii cu mai multă putere sunt mai tentaţi să abuzeze de putere prin folosirea unor tactici mai puţin etice[38]."

---

[37] Frank J. Monteverde,Richard Paschke şi James T. Tedeschi, "The Effectiveness of Honesty and Deceit as Influence Tactics", *Sociometry*, vol. 37, nr. 4 (1974), pag. 583-591. Un studiu similar a evidenţiat faptul că "un jucător dezavantajat într-o negociere a mințit mai des decât adversarul său mai puternic şi, în consecinţă, a obţinut rezultate mai bune în negocierea respectivă". A se vedea, în acest sens, S. Fischer, "The Effect of Threats in an Incomplete Information Game", *Sociometry*, vol. 32 (1969), pag. 301-314.

[38] Roy J. Lewicki, Joseph A. Litterer, John W. Minton şi David M. Saunders, *Negotiation*, 2nd ed. (Burr Ridge, III.: Irwin, 1994), pag. 402.

Bazați-vă pe relații ori de câte ori este posibil

Când vă întâlniți cu un partener de negociere, profitați cât mai mult de propria rețea de relații (v. capitolul 4). Încercați să obțineți recomandări, informații și persoane care să vă prezinte oponenților și să le arate că, pentru dumneavoastră, relația cu ei contează. Această mutare reduce întrucâtva intenția unora de a acționa neetic, în cazul în care așa ar fi vrut să procedeze.

Singer ar fi fost scutit de multă bătaie de cap, dacă s-ar fi interesat mai degrabă de calitatea firmelor de mașini, nu de mașină. El ar fi putut cere de la prieteni nume de dealeri cu o bună reputație în privința corectitudinii și serviciilor oferite. Ar fi putut apoi să abordeze vânzătorul, prezentându-i referințele primite de la clienții cunoscuți și valoroși și folosindu-le ca protecție parțială împotriva unei conduite abuzive.

În schimb, pe d-na Chajet n-ar fi putut s-o ajute relațiile, deoarece pe piața imobiliară trebuie să-i accepți pe toți potențialii clienți. Merită însă observat faptul că proprietarul vânzător a fost salvat, în această afacere, de relația lui profesională cu brokerul său. Fără d-na Chajet, ar fi putut cădea victima aranjamentelor celorlalți brokeri.

Cercetările arată că, în general, perspectiva continuării relației crește standardele etice ale participanților. După cum spunea un autor, "Dacă un negociator anticipează că nu va purta asupra lui consecințele folosirii unor tactici lipsite de etică, atunci e gata să le folosească[39]."

---

[39] Ibidem, pag. 401. Oamenii care se așteaptă la relații pe termen scurt sunt mult mai probabil dispuși să accepte o conduită discutabilă din punct de vedere etic decât cei care anticipează o relație pe termen lung. De asemenea, este mult mai probabil ca aceștia să anticipeze atitudinea neetică din partea celorlalți, dar și să utilizeze tactici discutabile în cadrul strategiei de apărare a propriilor interese.

Verificați, verificați, verificați

Nu pierdeți niciodată din vedere potențialul de înșelăciune dintr-o negociere. Mulți au tendința să aplice prezumția de nevinovăție atunci când apreciază dacă au fost sau nu mințiți[40]. Această tendință este bună pentru majoritatea interacțiunilor sociale și pentru situațiile de negociere tip Relație sau Coordonare tacită. Dar poate deveni costisitoare într-o negociere în care miza e cea care contează mai mult.

Dacă v-au fost strămite suspiciuni, așa cum s-a întâmplat în cazurile lui Singer și al lui Chajet, nu vă lăsați până nu descoperiți ce se întâmplă. D-na Chajet și-a salvat clientul, pentru că și-a asumat sarcina de a investiga ofertele false, de a-și contacta rețeaua ei de brokeri și de a discuta cu cei care, probabil fără să știe că e vorba de un viclegug, i-au însoțit pe falșii cumpărători. Ca un negociator versat ce era, Sir Francis Bacon spunea într-un eseu din 1597, numit "Of Negotiating" ("Despre negociere"): "În negocierile cu oamenii dibaci, trebuie să chibzuim întruna la nevoile lor, ca să știm să le interpretăm vorbele[41]."

Singer s-ar fi putut descurca mult mai bine în această privință. Vânzătorul de mașini l-a indus în eroare cu privire la preț, dar Singer a căzut victimă deopotrivă în fața propriilor presupuneri, ca și a vicleniei vânzătorului. Vânzătorul l-a întrebat clar și cu atenție: "Ați cumpăra-o astăzi pe 8.500 dolari?" Înainte de a trage concluzia că mașina chiar putea fi cumpărată la acel preț, Singer ar fi trebuit să disece cât de cât această întrebare ciudat formulată. El ar fi trebuit apoi să întrebe: "Îmi faceți o ofertă concretă la acest preț?"

---

[40] Peter J. DePaulo și Bella M. DePaulo, "Can Deception by Salespersons and Customers Be Detected Through Nonverbal Behavioral Cues?", *Journal of Applied Social Psychology*, vol. 19, nr. 18 (1989), pag. 1552-1577.

[41] Michael Kiernan, ed., *Sir Francis Bacon, The Essay of Counsels, Civill and Morall* (Cambridge, Mass.: Harvard University Press, 1985), pag. 145-147.

Verificările pe care le faceţi vă ajută să vă daţi seama în ce măsură e real ceea ce vă spune oponentul, dar nu trebuie să vă aşteptaţi ca acesta să admită imediat că a acţionat neetic. Trebuie să vă bazaţi şi pe propria judecată, nu numai pe conduita lui. Cercetările ne arată că este foarte dificil să ne dăm seama când ne mint ceilalţi şi că, chiar şi atunci când reuşim asta, e greu să discernem în legătură cu ce anume ne mint. Înainte de a trage o concluzie fermă, ar trebui să verificăm cât mai multe surse cu putinţă[42].

Dacă descoperiţi că oponentul acţionează neetic, trebuie oare să-i aduceţi la cunoştinţă acest fapt? Poate — dacă dezvăluirea slujeştescopurilordumneavoastră. Eu aş aştepta să văd dacă punerea lui într-o postură jenantă este realmente necesară. De exemplu, în cazul d-nei Chajet, să presupunem că singurul cumpărător interesat de apartament s-ar fi dovedit cel care a oferit 1,4 milioane de dolari. Omul ar plăti numai în numerar, iar cecul e valabil. Ce aţi face? I-aţi lua banii sau l-aţi face de ruşine pentru conduita lui lipsită de etică? Eu cred că i-aş lua banii — dar aş verifica mai întâi dacă cecul e bun şi de-abia după aceea i-aş da actele de vânzare-cumpărare.

---

[42]Studii recente despre detectarea conduitei nesincere au sugerat că doar unii specialişti, precum cei din serviciile secrete, se pricep să-i descopere pe mincinoşi. A se vedea, de exemplu, Paul Ekman şi Maureen O'Sullivan, "Who Can Catch a Liar?", *American Psychologist*, vol. 46 (1991), pag. 913-920. Alţi cercetători susţin că oamenii obişnuiţi se pot descurca şi ei destul de bine, mai ales când li se pare că "este posibil să se întâmple ceva dubios". Bella M. DePaulo şi Robert Rosenthal, "Telling Lies", *Journal of Personality and Social Psychology*, vol. 37, nr. 10 (1979), pag. 1713-1722; Richard A. Maier şi Paul J. Lavrakas, "Lying Behavior and Evaluation of Lies", *Perceptual and Motor Skills*, vol. 42 (1976), pag. 575-581. Chiar şi aceste studii arată că oamenii nu se pricep prea bine să descopere *ce* ascund ceilalţi, ci doar că ascund *ceva*.

Insistați și impuneți-vă

Când ceilalți sunt lipsiți de etică, rămâne în sarcina dumneavoastră să insistați asupra corectitudinii. Singer a obținut în cele din urmă prețul dorit, insistând, perseverând și refuzând să se lase păcălit. La fel, proprietarul apartamentului din povestea doamnei Chajet nu s-a lăsat nici el. N-a căzut în capcana de a vinde în pagubă, doar din cauza unei serii de oferte din ce în ce mai proaste.

Respectați-vă propriile standarde, nu vă coborâți la ale lor

Este tentant să ne angajăm într-o confruntare dinte pentru dinte când oponentul recurge la tactici lipsite de etică. Ne înfuriem, pierdem perspectiva și pornim apoi și noi pe căi lipsite de etică.

Evitați această capcană. Mai întâi, indiferent la ce școală de etică a negocierii aderați, este bine să vă păstrați dosarul curat, atât pentru a vă păstra respectul de sine, cât și pentru a evita dobândirea unei reputații de negociator alunecos. În al doilea rând, de îndată ce începeți să acționați fără etică, pierdeți dreptul de a obiecta în fața conduitei oponentului. Conduita lui vă poate oferi dreptul să pretindeți anumite concesii sau ar putea constitui bazele intentării unei acțiuni în instanță. Dacă vă alăturați lor în mocirlă, pierdeți avantajul moral și juridic pe care-l aveți față de ei.

Figura 11.1 vă oferă un instrument menit să vă ferească de necazurile produse de înșelăciune. Decideți singur dacă recomandările din tabel trec proba propriilor dumneavoastră standarde etice. Din câte știu eu, toate alternativele sunt legale, prin urmare adepții Școlii de pocher sunt liberi să le utilizeze atunci când se vor găsi într-o încurcătură în care nu le merge o minciună. Pragmaticii preferă de regulă să evite minciunile atunci când contează relațiile, astfel încât aceste alternative le sunt utile în egală măsură și lor. Idealiștii vor putea utiliza oricare dintre variantele care implică dezvăluirea adevărului într-un mod care să nu inducă în

In loc să mințiți despre:	Încercați următoarele:
1. Limita dumneavoastră de negociere	*Manevre de blocare* Întrebați despre limitele lor de negociere Spuneți-le "Nu este treaba dumneavoastră" Spuneți-le "Nu pot să vă dezvălui acest aspect." Spuneți-le adevărul despre scopurile dumneavoastră Concentrați-vă asupra problemelor și nevoilor proprii
2. Lipsa de autoritate	Încercați, în prealabil, să obțineți măcar o autoritate limitată Solicitați grupului dumneavoastră să vă ratifice acțiunile
3. Existența unor alternative	Faceți eforturi pentru a vă îmbunătăți alternativele Subliniați oportunitățile și incertitudinile. Fiți mulțumit cu situația curentă.
4. Angajamentul față de poziție	Angajați-vă față de scopul general Angajați-vă față de standarde. Angajați-vă față de luarea în considerare a intereselor oponentului.
5. Problemele inventate	Introduceți noi aspecte, cu valoare reală, sau faceți o listă a dorințelor reale.
6. Amenințări	Luați o pauză pentru calmarea spiritelor Cereți ajutorul unor terți Discutați folosirea unor formule de soluționare.
7. Intenții	Faceți doar promisiuni pe care le veți putea respecta
8. Fapte	Concentrați-vă asupra incertitudinilor privind datele faptice. Formulați cu atenție ceea ce spuneți Exprimați-vă opiniile

Figura 11.1 *Alternative la minciună*

eroare sau care deviază o întrebare printr-o manevră transparentă de blocare.

Nu uitați, nu există nici o regulă în negociere care să vă spună: "Răspundeți la toate întrebările care vi se pun!" Ca un idealist aspirant, consider că este util să urmați următoarea regulă: *ori de câte ori sunteți tentat să mințiți cu privire la ceva, opriți-vă, gândiți-vă o clipă și găsiți ceva despre care puteți să spuneți adevărul.*

Dacă oponentul vă întreabă despre alternativele sau despre limitele de negociere pe care le puteţi accepta, deviaţi întrebarea şi spuneţi-i adevărul despre ţelurile, aşteptările şi interesele dumneavoastră.

Galeria de tactici a pungaşilor

Ca ultimă contribuţie a mea la lămurirea acestui aspect, iată o listă a celor mai utilizate tactici de manipulare pe care le veţi întâlni la masa de negociere. Pe unele dintre ele le-am mai văzut, dar le voi rezuma din nou, ca să vă fie mai lesne să le găsiţi. Aşa cum veţi observa, doar unele dintre aceste tactici conţin minciuni făţişe.

Nu calific aceste tactici ca fiind "inechitabile", deoarece multe dintre ele se încadrează în totalitate în limitele acceptate de Şcolii de pocher, iar unele sunt valabile chiar şi pentru pragmatici, în situaţiile în care nu este avută în vedere menţinerea relaţiei cu oponentul.

Minciunile despre alternative şi limite de negociere

Am mai vorbit despre aceste aspecte. Sunt minciunile cele mai uzuale. Luaţi cu mari rezerve orice declaraţie de această natură — mai puţin în situaţiile în care cunoaşteţi bine oponentul şi aveţi încredere în el, sau în care deţineţi toate pârghiile, iar declaraţiile oponentului despre alternativele pe care are nu mai contează.

Oferta "momeală"

Este vorba de o ofertă "prea bună ca să fie adevărată", cum era cea pe care i-a făcut-o lui Singer vânzătorul de maşini. Oponentul obţine angajamentul dumneavoastră înainte să vă arate toate costurile reale. Vă arătaţi gata să bateţi palma, iar el ştie că vă doriţi foarte mult ceea ce vă oferă, după care trag preţul înapoi în sus, adăugând alte clauze.

Să nu credeţi că această tehnică funcţionează doar în cazul vânzărilor! Nu vi s-a întâmplat să vă convingă antrenorul de fotbal să vă lăsaţi copilul să joace în echipa lui, ca să descoperiţi de-abia pe urmă că antrenamentele se ţin în fiecare seară, în timpul cinei, iar meciurile au loc în fiecare duminică de la şase dimineaţa? Şi ăsta tot un caz de momeală este!

Problemele inventate

Maestrul în negocieri Roger Dawson se referă la folosirea problemelor inventate numind-o "tehnica diversiunilor"[43]. Una dintre părţi enumeră patru sau cinci probleme pe care le prezintă ca fiind foarte importante sau chiar vitale, deşi, în realitate, numai una sau două contează. Restul sunt nişte probleme false, inventate. Apoi începe să se lupte pe întreg frontul, riscând serios să ducă negocierea în impas, după care renunţă pe rând la toate aspectele inventate, în schimbul unor concesii majore făcute de cealaltă parte în aspectele care într-adevăr îl interesează.

Iată un exemplu de folosire a unei probleme inventate, un caz în care dăm din nou peste un personaj cu care ne-am mai întâlnit în această carte. În 1989, pe când corporaţia Sony condusă de Akio Morita era în tratative pentru achiziţionarea studiourilor Columbia Pictures în schimbul a cinci miliarde dolari, se mai ducea o negociere separată pentru un acord în valoare de 200 de milioane de dolari cu Jon Peters şi Peter Guber, de la Guber-Peters Entertainment, privind administrarea noii divizii cinematografice a firmei Sony[44]. Exista însă o problemă: Guber şi Peters aveau deja contract cu Warner Bros şi cu bossul acesteia, Steve Ross.

---

[43] Roger Dawson, *Roger Dawson's Secrets of Power Negotiating*. (Hawthorne, N.J.: Career Press, 1995), pag. 94-100

[44] Nancy Griffin şi Kim Masters, *Hit and Run: How Jon Peters and Peter Guber Took Sony for a Ride in Hollywood* (New York: Simon & Schuster, 1996), pag. 233-251

Guber şi Peters i-au asigurat pe cei de la Sony că aveau doar o "înţelegere verbală" cu Ross, care ar fi, de fapt, dispus să-i elibereze în caz că s-ar finaliza afacerea Sony-Columbia. În realitate, însă, cei doi se temeau că Ross le putea cauza neplăceri (şi chiar au avut dreptate – Ross a intentat ulterior un proces firmei Sony cerând un milion de dolari.) Ca să aibă timp să se elibereze de contractul cu Warner Bros., echipa Guber-Peters avea nevoie ca negocierea să dureze cât mai mult timp.

În runda finală a negocierii, Guber şi Peters au lansat pe masă trei chestiuni referitoare la contractul lor cu Sony: două inventate şi una reală, privind timpul care urma să li se acorde, după încheierea tranzacţiei cu Sony, ca să se elibereze de obligaţiile faţă de Warner Bros. Au negociat toată noaptea, atacând toate cele trei aspecte. La şapte dimineaţa, echipa Guber–Peters a făcut mutarea finală: "Cu privire la primul punct, suntem dispuşi să renunţăm", au spus avocaţii lor. "Cu privire la punctul doi, de asemenea renunţăm. Dar cu privire la al treilea punct – durata de timp de până la preluarea atribuţiilor – ar trebui să cedaţi dumneavoastră." Sony a cedat şi le-a acordat o lună întreagă ca să obţină eliberarea de obligaţii[45].

Manevre legate de autoritate

Manevrele care exploatează autoritatea îmbracă două forme. În prima formă, oamenii afirmă că au autoritate, deşi nu au. În esenţă, aşa s-a întâmplat în povestirea cu vânzătorul de maşini, care i-a cerut lui Singer preţul de 8.500 de dolari imediat după ce l-a consultat pe managerul de vânzări. Manevra se foloseşte adesea în cazurile ofertelor tip "momeală" şi e greu de contracarat. În gene-

---

[45] Într-adevăr, în acest caz împlinirea termenului nu contează. Steve Ross a refuzat să-i elibereze pe Guber şi Peters de obligaţii, a intentat firmei Sony un proces, solicitând un milion USD pentru provocarea încălcării înţelegerii dintre Warner şi Guber-Peters Entertainment, şi a obţinut o înţelegere avantajoasă

ral, dacă aveţi vreun dubiu, e bine să cereţi dovada de autoritate atunci când oponentul vă face o ofertă.

În a doua formă de manevră, oamenii spun că nu au autoritate, deşi de fapt o au. Aşa fac de multe ori avocaţii, brokerii şi alţi agenţi. Când le faceţi o ofertă, chiar dacă e în sfera lor de autoritate, ei pot să vă mintă şi să vă spună că nu sunt autorizaţi să vă accepte oferta, deoarece nu este suficient de mare sau de mică, după caz. Soluţia la această problemă e să evitaţi să negociaţi cu intermediarii, dacă puteţi. Faceţi oferta direct persoanei care are puterea de a vă răspunde "da" sau "nu".

În sfârşit, feriţi-vă de manevrele care exploatează atitudinea noastră de supunere faţă de autoritate, precum cele discutate în Capitolul 3, în care oponentul vine cu un contract încâlcit şi înţesat cu "termeni standard", sau pretinde că şeful a cerut ca toată lumea să accepte varianta respectivă. Supuneţi-vă autorităţii, dacă trebuie, dar asiguraţi-vă măcar că autoritatea este reală!

Supraangajamentul

Despre supraangajament am discutat în detaliu în Capitolul 10. Pe scurt, tactica se prezintă astfel: oponentul tărăgănează procesul de negociere şi/sau vă face să investiţi ceva în ideea că veţi avea câştig de cauză. Apoi, în ultimul moment, ridică (sau, după caz, coboară) preţul ori adaugă condiţii noi, bazându-se pe faptul că aţi investit deja prea mult ca să mai renunţaţi, aşa că veţi accepta. Cel mai bun antidot este să fiţi întruna atent la cât de mult vă angajaţi şi totodată să analizaţi dacă oponentul se implică la fel de mult.

Băiatul bun/băiatul rău

Această tactică, descrisă în Capitolul 9, utilizează efectul contrastului, pentru a vă face să priviţi ca acceptabil un set de termeni şi condiţii altminteri nerezonabile. "Băiatul rău" vă prezintă nişte termeni excesivi şi ridică o sumedenie de pretenţii. Colegul său,

"băiatul bun", devine avocatul dumneavoastră şi-l "convinge" pe "băiatul rău" să se situeze la un nivel mai puţin agresiv. Dumneavoastră şi "băiatul bun" vă "coalizaţi" prin urmare împotriva băiatului rău. Până la urmă câştigaţi disputa, dar pierdeţi în negociere. Cea mai bună cale de a contracara această tactică este să o recunoaşteţi, să o demascaţi şi să nu acceptaţi să negociaţi în aceste condiţii.

Capcanele consecvenţei

Capitolul 3 abordează pe larg această tactică. O capcană a consecvenţei operează astfel: oponentul vă face să vă arătaţi de acord cu standarde sau reguli care nu vă par în nici un fel suspecte. Apoi vă împing în capcană, arătându-vă că propunerea lor este consecinţă logică a acelor standarde şi reguli cu care sunteţi de acord. Contracararea unei capcane a consecvenţei constă în a-i sesiza iminenţa încă înainte de a vă arăta de acord cu standardele sau regulile pomenite de oponent şi a vă lăsa portiţe de scăpare.

Manevre de încălcare a regulii reciprocităţii

Într-o negociere oferim cu toţii, pe rând, întrebări, răspunsuri şi concesii. Fiţi precaut cu persoanele care fie se sustrag de la regula reciprocităţii în cursul procesului, fie doar se prefac că o respectă, oferindu-vă doar surogate de răspunsuri. Regula reciprocităţii vă îndreptăţeşte să apelaţi în negociere la un tratament tip dinte pentru dinte. Aplicaţi-l insistent.

Ciupeala

Capitolul 10 menţionează acest truc. Oponentul încearcă să mai obţină o "ciupeală" de la dumneavoastră, chiar înainte de a încheia negocierea. El poate ridica o problemă suplimentară, afirmând eventual că e atât de măruntă, încât nici măcar nu merită să mai fie dezbătută. Obţine astfel avantaje fără să dea nimic în schimb,

aşa că realizează profit curat. Un ciupitor iscusit poate să-şi crească valoarea contractului cu 3 până la 5 procente. Această tactică îşi trage eficacitatea atât din efectul contrastului, cât şi din fenomenul supraangajamentului. Antidotul? Pur şi simplu spuneţi nu. Sau cereţi ceva în schimb pentru fiecare concesie care vi-o cere adeptul acestei tehnici.

Rezumat

Dilemele etice se află în miezul multor situaţii de negociere. Un fapt inevitabil este că stratagemele fac parte din negociere. Al doilea fapt inevitabil este că oamenii dau mare importanţă integrităţii personale la masa negocierilor. E suficientă o singură abatere etică pentru ca o persoană să-şi piardă credibilitatea — şi nu doar pentru o singură negociere, ci şi pentru altele. Un bun negociator ia foarte în serios chestiunea integrităţii personale. Negociatorii slabi nu o fac.

Ce puteţi face ca să păstraţi echilibrul între aceşti doi factori aflaţi în contradicţie? V-am prezentat trei cadre în care pot fi văzute aspectele etice şi pe care le-am numit Şcoala de pocher, Şcoala idealistă şi Şcoala pragmatică. Eu, unul, cred că este cel mai bine să evit cât pot de mult să sacrific adevărul. Plătind preţul acestor scrupule, pierd uneori anumite pârghii, dar câştig mai mult, în compensaţie, în privinţa respectului de sine şi a confortului sufletesc.

Unde veţi ajunge în privinţa eticii negocierii depinde, desigur, numai de dumneavoastră. Singura mea învăţătură către dumneavoastră, cu care am început capitolul 1 şi pe care am mai repetat-o este: se poate conta pe negociatorii care apreciază integritatea personală că vor acţiona cu consecvenţă, respectând un set bine gândit de valori personale, pe care pot, la nevoie, să le explice şi să le justifice în faţa celorlalţi.

Etica – lista paşilor de parcurs

- Hotărâţi cărei şcoli de etică a negocierii aparţineţi.
- Aflaţi dacă vă puteţi folosi relaţiile pentru a contracara efectele conduitei neetice a altor persoane implicate în negociere.
- Verificaţi, verificaţi, verificaţi. Nu luaţi de bun tot ce auziţi.
- Păstraţi tăcerea. Nu uitaţi că nu sunteţi obligat să răspundeţi la toate întrebările.
- Nu minţiţi. Găsiţi în schimb o cale de a utiliza adevărul în propriul avantaj.

12

Concluzie: Cum puteți deveni un negociator eficient

"Nu fi atât de dulce încât să te mănânce oamenii
şi nici atât de amar încât să te scuipe"
—PROVERB PAKISTANEZ[1]

"Toată lumea trăieşte vânzând câte ceva"
—ROBERT LOUIS STEVENSON[2]

Când auzim cuvântul "negociere", cei mai mulţi dintre noi ne gândim la evenimente oficiale, chiar dramatice, implicând diplomaţi, politicieni, personalităţi sportive ori din industria spectacolelor, directori de firmă, dealeri de pe Wall Street sau avocaţi specializaţi în dreptul muncii. Acestea sunt doar "vârfurile" domeniului negocierii, la care participă profesionişti experimentaţi, în beneficiul unui anumit grup.

Aceste mult mediatizate evenimente de negociere sunt importante, dar sunt relativ rare chiar şi pentru experţii care se ocupă de ele. Adevărata muncă de negociere a celor mai mulţi dintre noi se desfăşoară într-o multitudine de evenimente obişnuite, care au loc de regulă zilnic, neştiute de cei mai mulţi, în afara celor apro-

---

[1] R.G.H. Siu, *Folk Wisdom and Management 3,333 Proverbs* (Washington, D.C.: Manuscript, 1994), pag. 81. Limba pushtu este vorbită într-o regiune îndepărtată din Pakistan şi îşi are originea în Asia centrală.

[2] *Roget's International Thesaurus* (New York: Thomas Y. Crowell, 1946), pag. 546.

piaţi. Printre negocierile mai puţin vizibile se numără cele purtate pe coridoarele spitalelor între personalul medical şi familiile bolnavilor, îngrijorate de soarta acestora; bătăliile pentru control şi putere, purtate cu uşile închise între parteneri de afaceri învrăjbiţi; tratativele pline de tensiune din cadrul echipei manageriale a companiei, în urma cărora e posibil ca întregi divizii să fie desfiinţate şi angajaţii disponibilizaţi; tocmelile de la masa din bucătărie, în care şi părinţii, şi copiii dau un sens practic unor termeni precum "independenţă" şi "responsabilitate".

Astfel de negocieri contează la fel de mult ca şi "marile afaceri". Iar oamenii care participă la ele — oameni normali, care se străduiesc să-şi facă meseria şi să-şi ducă traiul zilnic — au nevoie de cunoştinţe sigure, specializate, despre procesul de negociere, ca să devină mai eficienţi. Iată de ce am scris această carte: ca să vă ajut să faceţi din negociere un instrument oricând disponibil, pentru realizarea scopurilor în toate aspectele vieţii dumneavoastră — la muncă, în comunitate şi în viaţa personală.

Nu cu mult timp în urmă am primit o scrisoare de la un fost student de-al meu în negociere, un om pe care-l voi numi Bill Siegel. Bill, care are o mică firmă în nord-estul Statelor Unite, a participat la Atelierul de Negociere de la Wharton acum doi ani. Când a început programul Wharton, Bill Siegel era sincer îngrijorat de prestaţia lui ca negociator. Nu era sigur de aptitudinile lui şi-i era mai frică de negociere decât de o vizită la dentist. În scrisoarea lui, Siegel îmi relata cum au progresat aptitudinile lui de negociator.

"Încă mă mai simt câteodată încolţit de puştiul meu de zece ani", glumea el, "dar negocierile de afaceri au devenit realmente provocatoare şi reconfortante". După ce mi-a descris înţelegerile încheiate în domeniul marketingului şi alte câteva parteneriate pe care le realizase, mi-a relatat o întâmplare interesantă, care ilustrează multe dintre aspectele pe care le-am prezentat în această carte.

Ca membru al unei organizaţii non-profit care se ocupa de revitalizarea comunităţii lui, Siegel a aflat că municipalitatea dorea să cheltuiască 450.000 de dolari pentru demolarea unei clădiri mari şi vechi de 125 de ani. Ironia era că municipalitatea cheltuise

500.000 de dolari cu doar câţiva ani înainte, ca s-o cumpere. Slaba planificare şi eşecurile în implementare sunt bolile obişnuite ale administraţiilor locale. Situaţia descrisă de Siegel nu era deloc o excepţie.

Pregătirea lui Bill într-ale negocierii a ieşit imediat la iveală. În primul rând, recunoscând din start că e, din fire, o persoană care preferă să se eschiveze când e vorba de un conflict şi că în mod normal nu s-ar amesteca, Bill şi-a pus la treabă deprinderile de negociere dobândite, făcând din situaţia respectivă o "acţiune de provocare". El era hotărât să vadă dacă era în stare să evalueze corect situaţia, să-şi formuleze aşteptări înalte şi să pună în aplicare o strategie inteligentă.

Următorul lui pas a fost, desigur, să-şi pună la punct un scop clar şi specific. Bill şi-a propus nu numai să salveze clădirea şi s-o aducă în stare de utilizare, ci şi să obţină chiar un profit din această acţiune. S-a interesat şi a descoperit că, deşi municipalitatea îşi fixase ca prioritate să îmbunătăţească spaţiile pentru care încasa venituri din teritoriu, pe baza taxelor comerciale, nimeni din primărie nu avusese timp sau imaginaţie ca să facă ceva cu clădirea în cauză. Toţi cei de acolo nu voiau decât să o descarce din gestiune.

După aceste preliminarii, Bill a făcut prima mutare. Şi-a folosit reţeaua de cunoştinţe din oraş ca să ajungă la funcţionarul din primărie care fusese însărcinat cu demolarea clădirii. Siegel l-a convins că ar fi mai avantajos pentru primărie dacă în loc să meargă mai departe cu demolarea, i-ar da lui cei 450.000 de dolari ca să renoveze clădirea, evident, cu condiţia să întocmească un dosar de ofertă cu costuri minime pentru municipalitate.

După ce a primit cei 450.000 de dolari, Siegel a început să-şi caute parteneri care să-l ajute să mai strângă şi alte fonduri. Un prieten i-a spus că autorităţile statale s-ar putea să aibă la dispoziţie nişte fonduri pentru astfel de proiecte de renovare. Curând a identificat un program privind conservarea clădirilor din centrele istorice ale oraşelor, prin care a obţinut de la statul respectiv suma de 270.000 de dolari. În sfârşit, a reuşit să convingă autorităţile fiscale ale oraşului să le acorde o reducere generoasă de taxe eventualilor comercianţi care ar fi închiriat spaţii în clădirea

în cauză. Folosind ca pârghie reducerea de taxe, Bill a şi găsit trei comercianţi dispuşi să închirieze spaţii în clădire, precum şi o societate a istoricilor, gata să se mute acolo după renovare. Lucrurile au început să se mişte. Avea deja resursele financiare.

Ultimul lui pas a fost să se asigure că-şi îndeplineşte prin acest proiect şi scopul lui personal — obţinerea unui profit. A negociat concesionarea clădirii pe nouăzeci şi nouă de ani de la primărie, pentru grandioasa sumă de 1 dolar! În perioada în care îmi scria mie scrisoarea, Bill negocia vânzarea întregului pachet către o agenţie specializată în dezvoltare imobiliară, contra unei sume substanţiale. În afacerea aceea au apărut destui bani ca să-i facă pe toţi fericiţi!

Elementul remarcabil din povestea lui Siegel este faptul că dobândirea de către el a deprinderilor de negociere *a adus beneficii tuturor celor implicaţi*: municipalitatea, statul, chiriaşii, agenţia şi chiar el însuşi. În plus, toate negocierile au avut loc în timpul lui liber, pentru că meseria lui era consultanţa, nu afacerile imobiliare.

Povestea lui Siegel vă oferă o idee despre ce puteţi obţine din negociere o dată ce vă depăşiţi anxietatea şi învăţaţi cum se desfăşoară acest proces şi aflaţi cum puteţi începe să schimbaţi lucrurile. Ca profesor, mă conving întruna de considerabila încredere în sine pe care o dau aptitudinile de negociere oamenilor care încearcă să-şi realizeze propriile scopuri, uneori chiar şi împotriva sorţii. Dacă aveţi încredere în deprinderile dumneavoastră de negociere, puteţi transforma obstacolele în oportunităţi.

O ultimă privire asupra eficacităţii

Să vedem acum cum ne poate ajuta povestea lui Bill Siegel să recapitulăm ceea ce am învăţat despre negociere. Ca să vă îmbunătăţiţi modul în care negociaţi, primul pas este *să vreţi* să vă angajaţi într-o asemenea activitate. După ce vă formulaţi această hotărâre, nu există nici un înlocuitor pentru concentrarea asupra celor patru factori de eficacitate pe care i-am discutat în capitolul 1 — angajamentul faţă de pregătire, aşteptările înalte, răbdarea de a asculta,

angajamentul față de propria integritate. Acestea sunt cele mai bune practici ale celor mai buni negociatori și vă vor ajuta să vă îmbunătățiți rezultatele, indiferent cine sunteți și indiferent de situația căreia trebuie să-i faceți față. Siegel a ținut cont de toți acești patru factori în proiectul lui de renovare a clădirii.

Cele șase fundamente vă oferă și ele elementele esențiale ale bunei performanțe în orice domeniu al negocierii. Aflați care vă este stilul propriu; examinați-vă scopurile și concentrați-vă asupra propriilor așteptări; interesați-vă care sunt standardele aplicabile; aveți grijă să vă folosiți relațiile; aflați care sunt interesele oponentului; și ocupați-vă de propriile pârghii, încă dinainte de începerea negocierilor.

În sfârșit, faceți o bună analiză a situației cu ajutorul matricei situaționale din capitolul 7 și conturați-vă traseul pe care vreți să-l parcurgeți prin etapa schimbului de informații, a deschiderii și acordării de concesii precum și a celei de încheiere și angajament. Alegerea strategiei corecte pentru situația și persoana cu care aveți de-a face este esențială pentru succesul dumneavoastră. Mențineți o atitudine încrezătoare și respectați standarde etice înalte de-a lungul întregului proces.

Înainte de a încheia, vreau să mai adaug un ultim instrument în trusa dumneavoastră de negociator: o listă operațională, menită să vă ajute să vă creșteți potențialul de negociere la cote maxime de performanță. De fapt, veți găsi mai jos două liste distincte: una pentru oamenii fundamental cooperanți, iar cealaltă pentru cei mai degrabă competitivi. Alegeți-o pe cea care vi se potrivește mai bine, apoi luați-o cu dumneavoastră la următoarea ședință de negociere.

Șapte instrumente pentru persoanele foarte cooperante

Dacă sunteți un om esențialmente cooperant și rezonabil, aveți nevoie să deveniți mai **hotărât**, mai **asertiv** și mai **prudent**, ca să fiți mai eficace într-o negociere. Cum puteți realiza așa ceva?

Uneori acesta este cel mai greu lucru, să vă înarmaţi cum trebuie pentru o situaţie de negociere cu potenţial de confruntare.

Iată aşadar şapte instrumente specifice destinate îmbunătăţirii performanţei dumneavoastră în negociere:

1. Evitaţi să vă concentraţi prea mult asupra limitei de negociere, adică asupra condiţiilor dumneavoastră minimale, ci alocaţi mai mult timp formulării unor scopuri şi aşteptări înalte. Fiindcă sunteţi o persoană cooperantă, de regulă vă preocupă mai întâi nevoile oponentului. Vă concentraţi asupra limitei de negociere, adică a condiţiei minimale pentru negocierea respectivă, aşa că încercaţi să obţineţi măcar un rezultat cât de cât mai bun. Şi ştiţi ce se întâmplă? Nu veţi obţine decât un rezultat la limita inferioară. Cercetările confirmă că oamenii care urmăresc mai mult obţin mai mult. Concentraţi-vă asupra scopurilor şi aşteptărilor pe care vi le-aţi formulat. Rezervaţi-vă mai mult timp ca să vă gândiţi atent la *ce* doriţi şi *de ce* doriţi.

2. Puneţi-vă la punct o alternativă de rezervă pentru cazul în care negocierea ar eşua. Prea adesea, persoanele cooperante nu-şi lasă la masa de negociere nici o portiţă de ieşire: nu-şi planifică alternative pentru cazul în care negocierea ar eşua.

Nu uitaţi: cine nu poate părăsi negocierea, nu poate spune *nu*.

Amintiţi-vă povestea despre "calea lui Janie" din capitolul 6: o întreprindere de utilitate publică din Huston şi-a construit propria cale ferată pentru că societatea de transport feroviar cu care negociase transportul cărbunelui i-a cerut mai mult decât preţul pieţei. Luaţi aminte: există întotdeauna o alternativă. Găsiţi-o şi aduceţi-o cu dumneavoastră la masa de negociere. Vă veţi simţi mai încrezător.

3. Găsiţi-vă un reprezentant şi delegaţi-i sarcina negocierii. Dacă negociaţi împotriva unui negociator competitiv, veţi fi în dezavantaj. Găsiţi o persoană mai competitivă să negocieze în numele dumneavoastră sau măcar cooptaţi-o în echipă. Nu înseamnă că vă recunoaşteţi învins sau lipsit de competenţă. Dare mai prudent şi mai înţelept să procedaţi aşa.

4. *Negociaţi în numele altcuiva sau pentru altceva, nu pentru dumneavoastră înşivă.* Chiar şi oamenii competitivi se simt mai slabi când negociază pentru ei înşişi. Cei cooperanţi se consideră de-a dreptul egoişti dacă insistă asupra unor lucruri în propriul beneficiu.

Bun, deci nu negociaţi pentru dumneavoastră înşivă. Luaţi-vă răgazul să vă gândiţi la alţi oameni sau alte cauze — familia, colectivul de colegi ori chiar persoana care veţi deveni când vă veţi retrage din activitate, în viitor — adică oameni care se bazează pe dumneavoastră şi pe care îi reprezentaţi, aducându-le pâinea pe masă, prin această negociere. Şi negociaţi în numele lor. Cercetările arată că oamenii negociază mai hotărât când acţionează ca agenţi care reprezintă interesele altora[3].

5. *Creaţi-vă un public.* Cercetările arată că oamenii negociază mult mai convingător dacă sunt urmăriţi de alţii[4], ceea ce explică de ce negociatorii din litigiile de muncă sunt atât de duri — ei ştiu că sindicaliştii de rând le urmăresc toate mişcările.

Profitaţi de pe urma acestui efect. Spuneţi-i unui cunoscut că participaţi la o negociere, explicaţi-i care vă sunt scopurile şi cum intenţionaţi să procedaţi. Promiteţi-i să-i comunicaţi rezultatul obţinut la încheierea negocierilor.

---

[3] James A. Breaugh şi Richard J. Klimoski, "Social Forces in Negotiation Simulations," *Personality and Social Psychology Bulletin*, vol. 7, nr. 2 (1981), pag. 290- 295 (a constatat că oamenii au negociat mai dur atunci când au făcut-o în numele unui grup căruia îi aparţineau decât atunci când au fost doar nişte "mercenari" care au acţionat ca negociatori neimplicaţi direct). În general, mercenarii tind să impună ţeluri mai agresive decât o fac oamenii care negociază în nume propriu. A se vedea Max H. Bazerman, Margaret A. Neale, Kathleen L. Valley, Edward J. Zajac şi Yong Min Kim, "The Effect of Agents and Mediators on Negotiation Outcomes," *Organizational Behavior and Human Decision Processes*, vol. 53, nr. 1 (1992), pag. 55- 73.

[4] Peter J. D. Carnevale, Dean G. Pruitt şi Scott D. Britton, "Looking Tough: The Negociator Under Constituent Surveillance," *Personality and Social Psychology Bulletin*, vol. 5, nr. 1 (1979), pag. 118- 121.

6. Învăţaţi să rostiţi următoarea frază: "Vă rog să faceţi o propunere mai bună, deoarece..." Persoanele cooperante sunt programate să spună "da" la aproape orice propunere cât de cât plauzibilă care li se face. Ca să vă îmbunătăţiţi rezultatele, trebuie să învăţaţi să staruiţi şi să fiţi mai pretenţios atunci când oponentul face o mutare în negociere.

O expresie simplă şi care dă rezultate este *"Vă rog să faceţi o propunere mai bună, deoarece..."* şi adăugaţi motivul. Cu cât motivul e mai bun, cu atât vă veţi simţi mai bine, *dar merge să folosiţi orice motiv real.*

Cercetările arată că mulţi răspund favorabil dacă formulaţi cererea pe un ton rezonabil şi o însoţiţi cu o explicaţie introdusă printr-un "deoarece...". Într-un faimos studiu, o specialistă în psihologie de la Harvard şi-a crescut rata de conformare la o solicitare de la 50 la 100% doar pentru că, în formularea solicitării, le-a oferit oamenilor un argument fictiv[5]. Ea a organizat un experiment la un fotocopiator de bibliotecă. I-a pus pe participanţii la experiment să aştepte să se formeze coada la fotocopiator, iar apoi să se bage în faţă ca să-şi facă nişte copii.

Dacă solicitantul avea doar 5 pagini de copiat, aproximativ 60% dintre oamenii de la coadă acceptau să-l lase, dacă li se spunea "Vă rog, am doar cinci pagini, pot să folosesc şi eu xeroxul?" Dacă solicitantul avea 20 de pagini, rata de acceptare scădea brusc la vreo 24%, ceea ce era de înţeles.

Aşa că solicitantul a adăugat expresia "deoarece mă grăbesc" la sfârşitul întrebării. Fraza lui suna cam aşa: "Vă rog, am doar cinci (sau douăzeci) de pagini, pot să folosesc şi eu xeroxul, deoa-

---

[5] Studiile au fost coordonate de Ellen Langer de la Harvard University. A se vedea Ellen Langer, Arthur Blank şi Benzion Chanowitz, "The Mindlessness of Ostensibly Thoughtful Action: The Role of Placebic Information in Interpersonal Interaction," *Journal of Personality and Social Psychology*, vol. 36, nr. 6 (1978), pag. 635-642. O prezentare a acestei lucrări poate fi găsită în Robert B. Cialdini, *Influence: The Psychology of Persuation* (New York: William Morrow, 1984), pag. 4-5.

rece mă grăbesc?" Rata de succes a urcat la 94% pentru cei cu cinci pagini şi la 42% pentru cei care aveau douăzeci de pagini.

Încercaţi şi dumneavoastră această tehnică la magazin, la şcoală, la aeroport, la telefon, oriunde. Apoi utilizaţi-o şi la masa de negociere. Nu uitaţi, cu cât va fi mai bun motivul, cu atât vă veţi simţi mai bine şi va fi mai probabil să vă realizaţi scopul. Şi încercaţi să procedaţi ca adepţii Şcolii idealiste: găsiţi un motiv *real*.

7. *Insistaţi asupra angajamentului oponentului, nu numai asupra înţelegerii cu el.* Oamenii cooperanţi cred că cei din jur sunt la fel de cumsecade ca ei. Au mai multă încredere în oameni decât s-ar cuveni şi-şi închipuie că nu e nevoie decât de acordul oponentului pentru a obţine ceea ce li s-a promis.

Nu fiţi atât de încrezător. Acordurile sunt bune doar dacă aveţi temeiuri solide să credeţi că promisiunea oponentului este o garanţie. Dar asiguraţi-vă că aşa stau lucrurile, ca să nu riscaţi tot efortul investit în negociere. Dacă nu-i cunoaşteţi bine pe cei aflaţi de cealaltă parte sau dacă îi suspectaţi că n-ar fi de încredere, formulaţi acordul în aşa fel încât să aibă ceva de pierdut dacă nu-şi îndeplinesc obligaţiile.

Şapte instrumente pentru persoanele foarte competitive

Dacă sunteţi, din fire, un om competitiv dar încă rezonabil, trebuie mai mult decât orice să deveniţi **mai conştient de existenţa celorlalţi şi de nevoile lor legitime.** Cum puteţi face asta? Uneori e cel mai greu lucru din lume să-ţi depăşeşti suspiciunile privind motivele celor din jur. Şi este greu să rezişti tentaţiilor, când ai de-a face cu o persoană cooperantă, care-ţi oferă cu naivitate lucrurile pe tavă. Iată câteva instrumente specifice, pe care le puteţi utiliza ca să vă îmbunătăţiţi rezultatele în negociere.

1. *Adoptaţi conceptul "câştig-câştig", nu doar "câştig".* Ştiu că am spus la începutul cărţii că expresia "câştig-câştig" nu-i decât o

vorbă. Aşa şi este pentru persoanele cooperante şi conciliante. În schimb pentru persoanele competitive conceptul "câştig-câştig" este excelent, pentru că le ajută să ţină minte că şi oponentul contează. Căutaţi înţelegeri din care ambele părţi ies *mai bine* decât înainte, iar dumneavoastră ieşiţi *cel mai bine*.

2. *Puneţi mai multe întrebări decât credeţi că ar trebui să puneţi.* Persoanele competitive preferă să strângă atâtea informaţii câte au nevoie ca să vadă unde s-ar putea afla avantajul, după care se reped ca să-şi exploateze deschiderea. Nu vă grăbiţi atât de mult. Oponenţii au o diversitate de nevoi; nu vor dori întotdeauna aceleaşi lucruri ca dumneavoastră. Dacă veţi înţelege ce este într-adevăr important pentru ei, vă vor da, la rândul lor, mai mult din ceea ce este important pentru dumneavoastră.

3. *Bazaţi-vă pe standarde.* Oamenii rezonabili răspund favorabil la argumente bazate pe standarde şi reguli. Nu vă grăbiţi să recurgeţi la o formă de negociere pe baza pârghiilor de control, dacă o abordare întemeiată pe standarde ar funcţiona la fel de bine. Şi argumentele raţionale acţionează mai bine decât forţa, mai ales când contează relaţiile viitoare.

4. *Angajaţi un specialist în gestionarea relaţiilor.* În negocierile în care contează mai mult relaţiile, puteţi obţine rezultate mai bune dacă lăsaţi atribuţiile ce ţin de gestionarea relaţiilor în seama cuiva care se pricepe mai bine la asta decât dumneavoastră. Nu înseamnă că vă recunoaşteţi incapabil. Dar este un gest prudent şi înţelept.

5. *Fiţi demn de încredere şi ţineţi-vă întotdeauna cuvântul.* S-ar putea ca în momentul în care vă vedeţi victoria aproape să aveţi tendinţa să deveniţi mai puţin scrupulos. Dar cei din jur observă întotdeauna dacă vă încălcaţi promisiunile, chiar şi în lucrurile mărunte. Şi pot avea memorie de elefant! Creaţi-vă o reputaţie de scrupulozitate şi corectitudine, iar cei din jur vor avea mai multă încredere în dumneavoastră. Se pot face o mulţime de bani când oamenii au încredere unii într-alţii.

6. *Nu vă tocmiţi atunci când puteţi negocia.* Sunteţi tentat să vă tocmiţi şi să luptaţi pentru orice aspect, străduindu-vă să câştigaţi totul. Într-o negociere complexă, aceasta este o cale sigură de a lăsa bani pe masă.

În situaţii complexe încercaţi o negociere integrativă. Faceţi mutări semnificative în aspectele minore şi mutări mici în aspectele majore. Gestionaţi-vă cum trebuie priorităţile. Concepeţi pachete de oferte şi solicitări pe baza formulei *"dacă ..., atunci..."*, aşa cum am văzut în capitolul 9.

7. *Respectaţi-vă întotdeauna oponentul şi menajaţi-i orgoliul.* Oamenii sunt mândri. Le place să vă audă recunoscându-le pârghiile, chiar şi atunci când nu le au.

Nu vă lăudaţi că sunteţi partea cu puterea cea mai mare. Trataţi-vă oponenţii cu respectul cuvenit. Nu vă costă mult, iar ei vă vor aprecia gestul. S-ar putea ca într-o bună zi pârghiile de control să fie la ei, iar atunci îşi vor aminti de dumneavoastră cu mai multă plăcere.

Un ultim cuvânt

În introducere am spus că scopul meu când am scris această carte a fost să vă arăt cum puteţi negocia, într-un mod realist şi inteligent, fără a vă pierde respectul de sine. Sunteţi acum în măsură să judecaţi dacă mi-am realizat sau nu acest scop.

O negociere eficace este compusă, în opinia mea, din 10% tehnică şi 90% atitudine. Pentru a dobândi atitudinea corectă, aveţi nevoie de toate cele trei elemente menţionate mai sus: realism, inteligenţă şi respect de sine.

Nu veţi reuşi decât dacă veţi aborda procesul de negociere cu realism. Este bine să fiţi prudent şi pregătit. Există întotdeauna oameni fără scrupule care încearcă să profite de dumneavoastră. Nu-i lăsaţi.

Negociaţi inteligent. Nu uitaţi, cheia succesului într-o negociere este informaţia. Utilizaţi informaţiile pe care le strângeţi pentru a negocia inteligent. Formulaţi strategii adaptate atât situaţiei, cât şi persoanelor cu care vă confruntaţi. Nu intraţi într-o negociere cu ideea că există o singură strategie bună la toate, care vă va asigura succesul. Folosiţi metode de planificare şi gândiţi-vă dinainte la ceea ce vreţi să faceţi.

În sfârşit, ţintiţi cât mai sus. În lipsa respectului de sine vă veţi pierde şi dorinţa de a reuşi, şi stima celor din jur. Ca să vă păstraţi integritatea în negociere va trebui să depuneţi un efort susţinut, dar va fi un efort care merită depus.

Studiez fenomenul negocierii fiindcă este o componentă fascinantă a vieţii sociale şi continuă să mă surprindă. Predau această disciplină fiindcă simt o enormă satisfacţie atunci când văd cum oameni ca Bill Siegel îşi însuşesc cunoştinţele despre negociere, le aplică şi încep să-şi realizeze scopurile. Această carte a fost o parte a acestui efort. Fiţi alături de mine în laboratorul vieţii noastre de zi cu zi, învăţând tot mai mult despre acest proces remarcabil. Aveţi instrumentele necesare pentru a-l îmbunătăţi.

Folosiţi-le acum în practică.

Anexa A:
Un scurt comentariu despre stilul personal de negociere

Stilul personal de negociere este o variabilă esenţială în procesul negocierii. Dacă nu ştiţi cum ar trebui să procedaţi în diferite condiţii, s-ar putea să aveţi o mulţime de probleme în formularea replicilor sau a unor strategii eficace. Această anexă vă oferă câteva perspective şi recomandări pentru o mai bună analiză a factorului personalităţii.

Testul Thomas-Kilmann privind atitudinea faţă de conflict

Unul dintre cele mai răspândite instrumente de analiză a profilului psihologic, prin care se determină dacă înclinaţia unui individ este spre competiţie, concesie, eschivare, compromis sau rezolvare de probleme este Testul Thomas-Kilmann privind atitudinea faţă de conflict. Testul cuprinde treizeci de perechi de afirmaţii cum ar fi: "După părerea mea divergenţele nu trebuie să ne îngrijoreze întotdeauna" şi " Fac eforturi să-mi impun punctul de vedere". Subiectul nu face decât să încercuiască una dintre afirmaţiile din această pereche (sau din celelalte), care reflectă mai fidel atitudinea sa în legătură cu situaţiile de conflict interpersonal. Scorul se calculează şi se interpretează cu ajutorul unei grile de punctaj.

Testul a fost pus la punct în anii '70 de doi psihologi, Kenneth W. Thomas de la UCLA şi Ralph H. Kilmann de la Universitatea Pittsburgh[1]. Aplicarea lui durează 10-15 minute. Testul poate fi achiziţionat de la Consulting Psychologists Press Inc., la telefonul (800) 624-1765 sau la adresa web a acestei firme, *www.cpp-db.com*. Pachetul Thomas-Kilmann include şi materialele necesare pentru interpretarea rezultatelor.

Nici un test psihologic nu este perfect, iar testul Thomas-Kilmann nu face excepţie[2]. În plus nu a fost testat extensiv în afara Statelor Unite. Totuşi, din experienţă vă pot spune că este un test surprinzător de precis înceeace priveşte estimarea stilului de negociere, iar rezultatele pe care le dă sunt întotdeauna interesante.

Testul se preocupă de atitudinea dumneavoastră faţă de conflictele interpersonale şi nu suferă de efectele problemelor de "dezirabilitate socială" (adică tendinţa subiectului de a răspunde la întrebări aşa cum îşi închipuie că ar face o "persoană rezonabilă"), care afectează multe astfel de chestionare. Eu recomand testul Thomas-Kilmann ca pe un mod necostisitor şi rapid de a obţine o perspectivă mai bună asupra stilului propriu, firesc, de negociere.

---

[1] Ralph H. Kilmann şi Kenneth W. Thomas, "Developinga Forced- Choice Measure of Conflict- Handling Behavior: The "Mode" "Instrument" *Educational and Psychology Measurement*, vol. 37 (1977), pag. 309- 325

[2] Acesta a fost criticat de câteva ori în literatura de specialitate. A se vedea Boris Kabanoff, "Predictive Validity of the MODE Conflict Instrument", *Journal of Applied Psychology*, vol. 72, nr. 1 (1987), pag. 160- 163 (care a descoperit că evaluările efectuate pe şaptezeci şi opt de studenţi australieni participanţi la un program MBA nu se corelau cu scorurile testului Thomas-Kilmann pentru aceşti studenţi, cu excepţia tipului "concesiv/conciliant"); Mary A. Konovsky, Frank Jaster şi Mark A. McDonald, "Using Parametric Statistics to Explore the Construct Validity of the Thomas-Kilmann Conflict Mode Survey", *Management Communication Quarterly*, vol. 3, nr. 2 (1989), pag. 268- 290 (care au observat că ambii factorii "conciliant" şi "eschivant" se referă la dorinţa fundamentală de a evita "neplăcerile emoţionale" şi au criticat testul pentru că a ignorat "celelalte metode de răspuns la situaţiile conflictuale").

Noţiunile utilizate de acest test corespund exact celor folosite în capitolul 1 al acestei cărţi, cu o singură excepţie: testul utilizează termenul "colaborare" în loc de cel de "rezolvare de probleme", folosit de mine.

Deosebirile impuse de sex şi deosebirile culturale

S-au efectuat o mulţime de studii care au încercat să afle în ce măsură diferă modul în care negociază bărbaţii de cel al femeilor. Unele studii ajung la concluzia că există deosebiri[3], în timp ce altele infirmă acest lucru[4]. Ca profesor, am observat că femeile par a negocia altfel între ele decât ar face-o cu bărbaţii sau decât negociază bărbaţii între ei. De regulă, femeile se ascultă mai mult unele pe altele şi observă mai bine indiciile nonverbale transmise de oponentele lor. N-am putut determina însă nici o corelaţie între aceste deosebiri de stil (dacă există) şi alte elemente care contribuie la rezultatul unei negocieri.

---

[3] James A. Wall, "Effects of Sex and Opposing Representative's Bargaining Orientation on Intergroup Bargaining", *Journal of Personality and Social Psychology*, vol. 33, nr. 1 (1976), pag. 55- 61 (femeile negociază mai cooperant decât bărbaţii); Konovsky, Jaster şi McDonald "Using Parametric Statistics to Explore the Construct Validity of the Thomas- Kilmann Conflict Mode Survey" (care constată că femeile tind să evite neplăcerile emoţionale mai mult decât bărbaţii şi, prin urmare, pot fi mai puţin insistente în situaţii conflictuale); Donald T. Nelson şi Bernard Lubin "Performance of State Legislators on Conflict Mode Instrument", *Organizational Development Journal*, Spring 1991, pag. 79- 80 (care au descoperit că un eşantion de membre ale legislativului au fost semnificativ mai "conciliante" decât bărbaţii aflaţi în aceeaşi situaţie).

[4] Jeffrey Z. Rubin şi B.R. Brown, *The Psychology of Bargaining and Negotiation*. (New York: Academic Press, 1975), pag. 169- 170 (studii care arată că nu există o relaţie sistematică între sex şi modul de negociere).

Există însă două descoperiri interesante privind legătura dintre sexul negociatorului şi atitudinea sa faţă de etică (v. capitolul 11). Un studiu efectuat pe 762 de studenţi MBA de la Harvard a constatat că bărbaţii erau semnificativ mai tentaţi decât femeile să recurgă la tactici de negociere care încălcau normele etice[5]. Atât bărbaţii, cât şi femeile, au recurs la tactici de negociere competitive tradiţionale, cum ar fi deschiderea la nivel ridicat ori ascunderea valorii limitei de negociere, dar altminteri femeile au avut o atitudine mai scrupuloasă decât bărbaţii.

Un alt studiu şi-a propus să analizeze conduita nesinceră şi a solicitat unui număr de 147 de studenţi şi membrii ai comunităţii să-şi ţină un jurnal în care să-şi treacă toate minciunile spuse pe durata unei săptămâni. Studiul a constatat că femeile erau mai predispuse decât bărbaţii să spună minciuni "spre binele altora", adică minciuni care au rostul să menajeze sentimentele interlocutorului sau să-l facă să se simtă bine, (spre deosebire de minciunile "spre binele propriu", adică minciunile menite să-l facă pe cel care le spune să pară mai bun sau să câştige un avantaj material[6]). Aşa au stat lucrurile mai ales cu femeile care interacţionau cu alte femei.

Faptul că femeile spun mai multe minciuni orientate spre binele interlocutorului decât bărbaţii sugerează că ele ar avea mai mult tact. Dacă aşa stau lucrurile, înseamnă că femeile excelează mai ales în stabilirea raportului de comunicare apropiat din etapa schimbului de informaţii a unei negocieri (v. capitolul 8). Dar tactul nu prea este indicat în etapa concesiilor (v. capitolul 9) sau a

---

[5] Robert J. Robinson, Roy J. Lewicki şi Eileen M. Donohue, "Extending and Testing a Five Factor Model of Ethical and Unethical Bargaining Tactics: Introducing the SINS Scale", *Journal of Organizational Behavior (1998)*

[6] Acest studiu a fost prezentat în două articole. A se vedea în acest sens Bella M. DePaulo, Deborah A. Kashy, Susan E. Kirkendol, Melissa M. Wyer şi Jennifer A. Epstein, "Lying in Everyday Life", *Journal of Personality and Social Psychology*, vol. 70, nr. 5 (1996), pag. 979- 995; Deborah A. Kashy şi Bella M. DePaulo, "Who Lies?", *Journal of Personality and Social Psychology*, vol. 70, nr. 5 (1996), pag. 1037- 1051.

închiderii (v. capitolul 10). Iar tendința puternică a femeilor de a evita stările afective neplăcute – tendință sugerată de înclinația lor pentru minciunilor spuse "spre binele interlocutorului" – s-ar putea să le dezavantajeze pe unele dintre ele în momentele când ar trebui să fie mai asertive.

Am stat pe gânduri dacă să insist sau nu pe deosebirile impuse de sex, deoarece strategia de negociere trebuie să depindă de personalitatea dumneavoastră și de cel cu care aveți de-a face, nu de clișeele pe care le întreținem în mintea noastră despre bărbați și femei. Intuiția mea se sprijină pe cel puțin un studiu, care a constat în administrarea testului Thomas-Kilmann unui eșantion de 210 subiecți, dintre care aproximativ jumătate erau studenți, iar cealaltă jumătate, absolvenți angajați în industrie[7]. Rezultatele au arătat că printre studenți existau deosebiri semnificative între femei și bărbați (studentele preferau compromisul, iar studenții modalitățile competitive de rezolvare a conflictelor interpersonale). *Dar aceste deosebiri se estompau cu totul la eșantionul bărbaților și femeilor aflați deja în câmpul muncii.*

Același lucru se poate spune și despre deosebirile culturale sau naționale, cum ar fi de pildă cele date de proveniența sud americană, japoneză sau americană a cuiva. Există o literatură bogată despre diferențele interculturale în negociere, iar la unele din ele am făcut și eu trimiteri în această carte[8]. Dar dincolo de evitarea gafelor în societate, cea mai mare greșeală pe care o puteți face în legătură cu deosebirile culturale este să puneți prea mult accentul pe clișee, în loc să vă bazați pe informațiile culese nemijlocit, adică furnizate de propriile simțuri, prin observarea atentă a oponentului la masa de negociere.

---

[7] Pamela S. Shockley- Zalabak și Donald Dean Morley, "Sex Differences in Conflict Style Preferences", *Communication Research Projects*, vol. 1, nr. 1 (1984), pag. 28- 32.

[8] Unul dintre cele mai bune rezumate pe care le-am întâlnit cu privire la negocierile cu elemente interculturale este cel al lui Camille P. Schuster și Michael J. Copeland, *Global Business: Planning for Sales and Negotiations* (Fort Worth, Tex.: Dryden Press, 1996.

În cadrul programului MBA de la Wharton am observat puţine deosebiri *serioase* între bărbaţi şi femei ori între persoane aparţinând diferitelor culturi, adică deosebiri care să afecteze deprinderile sau caracteristicile negocierii. Printre cei mai competitivi negociatori se află şi femei. Printre cei mai concesivi negociatori sunt şi bărbaţi. Iar studenţii mei japonezi îmi spuneau de multe ori că, deşi cultura lor nu agreează afişarea făţişă a dezacordului în negocieri, dezacordurile care se desfăşoară totuşi "pe sub masă" pot fi exact la fel de crâncene ca şi cele afişate public de americani sau europeni.

Toate aceste lucruri ne arată că, cel puţin în dinamica lume a afacerilor şi finanţelor, ar fi o greşeală să ne bazăm strategia de negociere pe ceea ce anticipăm că ar face femeile ori asiaticii sau pe ceea ce credem că vor face bărbaţii sau suedezii.

Rezumat

Personalitatea şi stilul sunt variabile esenţiale în negociere. Cu cât ştiţi mai multe despre stilul propriu, cu atât puteţi mai bine să profitaţi de atuurile pe care le aveţi şi să vă compensaţi slăbiciunile. În plus, înţelegerea stilului propriu vă ajută foarte mult să interpretaţi stilul şi personalitatea celor cu care aveţi de-a face.

Nu vă bazaţi prea mult pe clişeele despre apartenenţa sexuală sau culturală a oponentului. Vitală pentru succesul negocierii este propria judecata cu privire la oponent. Iar ca să emiteţi astfel de judecăţi, cea mai bună cale este să puneţi întrebări, să ascultaţi şi să strângeţi informaţii solide despre cine vă este oponentul ca persoană *individuală*. Fiţi apoi gata să admiteţi că aţi greşit, atunci când acesta face ceva care vă surprinde.

Anexa B:
Planul unei negocieri pe baza informațiilor

I. Problema

Formularea problemei: De negociat cu _____ (persoana), pentru a rezolva _____ (problema).

II. Obiectivele specifice

Așteptări specifice, cât mai înalte:	Decidentul vizat:
Limita de negociere (condițiile minimale):	Informații despre relațiile implicate în situația respectivă:

III. Interese (comune /divergente /derivate)

Ale mele	Ale lor

IV. Pârghii de control

Dacă nu ajung la un acord, cea mai bună soluție alternativă pe care o am este:	Dacă nu se va realiza înțelegerea, alternativa lor este:
O pot îmbunătăți?	Pot eu să le influențez alternativa sau să le înrăutățesc starea curentă?
Pârghiile de control sunt: de partea mea ☐ de partea lor ☐ aproximativ egale ☐ (Cine are mai mult de pierdut dacă nu se ajunge la un acord?)	

V. Propuneri posibile

Opțiuni: de pornit de la interesele comune/de conciliat interesele conflictuale/
de găsit o soluție creativă

VI. Standardele și normele legale

Ale mele	Ale lor	Contraargumentele mele

VII. Implicarea unui terț

Pot să implic un terț ca pârghie? Ca scuză? Ca asistență? Un partener de coaliție?

VIII. Analiza situației și a strategiei

Situația, așa cum o văd eu, este

___ Tranzacție
___ Relație
___ Echilibru mixă-relație
___ Coordonare tacită

Stilul meu de bază este _____

_____

În această situație, ar trebui să fiu mai:

_____
_____
_____

Situația, așa cum o văd ei, este:

___ Tranzacție
___ Relație
___ Echilibru mixă-relație
___ Coordonare tacită

Strategia pe care mă aștept s-o adopte ei este.

___ Competitivă
___ Rezolvare de problemă
___ Compromis
___ Eschivare
___ Concesivă

IX. Tema generală de poziționare

Bibliografie selectivă

Alston, Jon P. *The Intelligent Businessman's Guide to Japan*. New York: Charles E. Tuttle, 1990.

Axelrod, Robert. *The Evolution of Cooperation*. New York: Basic Books, 1984.

Bazerman, Max. *Judgement in Managerial Decision- Making*, 4th ed. New York: John Wiley & Sons, 1998.

Bazerman, Max and Margaret A. Neale. *Negotiating Rationally*. New York: Free Press, 1992.

Blau, Peter M. *Exchange and Power in Social Life*. New York: John Wiley & Sons, 1964.

Bok, Sissela. *Lying: Moral Choice in Public and Private Life*. New York: Vintage, 1978.

Byrne, D. *The Attraction Paradigm*. New York: Academic Press, 1971.

Carnegie, Dale. *How to Win Friends and Influence People*, rev. ed. New York: Pocket Books, 1981.

Cialdini, Robert B. *Influence: The Psychology of Persuation*. New York: William Morrow, 1984.

Cohen, Herb. *You Can Negotiate Anything*. New York: Lyle Stuart, 1980.

Cross, John G. *The Economics of Bargaining*. New York: Basic Books, 1969.

Dawson, Roger. *Roger Dawson's Secrets of Power Negotiating*. Hawthorne, N.J.: Career Press, 1995.

Douglas, Ann. *Industrial Peacemaking*. New York: Columbia University Press, 1962.

Fisher, Roger, and Scott Brown. *Getting Together: Building a Relationship That Gets to Yes*. New York: Houghton Mifflin, 1988.

Fisher, Roger, William Ury, and Bruce Patton. *Getting to Yes*, 2nd ed. New York: Penguin, 1991.

Frank, Robert H. *Passions Within Reason*. New York: Norton, 1988.

Freund, James C. *Anatomy of a Merger*. New York: Academic Press, 1975.
Freund, James C. *The Acquision Mating Dance*. Clifton, N.J.: Prentice-Hall, 1987.
Freund, James C. *Smart Negotiating*. New York: Simon & Schuster, 1992.
Gardner Howard. *Leading Minds: An Anatomy of Leadership*. New York: Basic Books, 1995.
Gulliver, P.H. *Disputes and Negotiations: A Cross- Cultural Perspective*. New York: Academic Press, 1979.
Jones, Edward E., şi C. Wortman. *Ingratiation: An Attributional Appronch*. Moristown, N.J.: General Learning Press, 1973.
Karrass, Chester L. *The Negotiating Game*, rev. ed. New York: HarperBusiness, 1992.
Kennedy Gavin, John Benson şi John McMillian. *Managing Negotiations*. Englewood Cliffs, N.J.: Prentice Hall, 1982.
Kramer, Roderick M. şi David M. Messick. *Negotiation as a Social Process*. Thousand Oaks, Cal.: SAGE Publications, 1995.
Kramer, Roderick M. şi Tom R. Tyler. *Trust in Organizations: Frontiers of Theory and Research*. Thousand Oaks, Cal.: SAGE Publications, 1996.
Lax, David A. şi James K. Sebenius. *The Manager as Negotiator: Bargaining for Cooperation and Competitive Gain*. New York: The Free Press, 1986.
Lewicki, Roy J., şi alţii. *Negotiation*, 2nd ed. Burr Ridge, III.: Irwin, 1994.
Locke, E. şi G. Latham. *A Theory of Goal Setting and Task Performance*. Englewood Cliffs, N.J.: Prentice Hall, 1990.
McCormack, Mark H. *On Negotiating*. Los Angeles: Dove Books, 1995.
March, Robert M. *The Japanese Negotiator: Subtlety and Strategy Beyond Western Logic*. Tokyo: Kodansha International, 1989.
Miller, Abraham H. *Terrorism and Hostage Negotiations*. Boulder, Colo.: Westview Press, 1980.
Morley, Ian şi Geoffrey Stephenson. *The Social Psychology of Bargaining*. London: George Allen & Unwin Ltd., 1977.
Murnighan, J. Keith. *The Dynamics of Bargaining Games*. Englewood Cliffs, N. J.: Prentice Hall, 1991.
Neale, Margaret şi Max Bazerman. *Cognition and Rationality in Negotiation*. New York: The Free Press, 1991.
Newcomb, T.M. *The Acquaintance Process*, New York: Holt, Rinehart, and Winston, 1961.
Nierenberg, Gerard I. *Fundamentals of Negotiating*. New York: Hawthorn/ Dutton, 1973.
Osgood, Charles E. *An Alternative to War or Surrender*. Urbana, Ill.: University of Illinois Press, 1962.

Pruitt, Dean. *Negotiation Behavior*. New York. Academic Press, 1981.
Pruitt, Dean şi Jeffrey Z. Rubin. *Social Conflict: Escalation, Stalemate, and Settlement*. New York: Random House, 1986.
Rahim, M. Afzalur, ed. *Theory and Research in Conflict Management*. New York: Praeger, 1990.
Raiffa Howard. *The Art and Science of Negotiation*. Boston: Harvard University Press, 1982.
Rosenberg, Morris. *Conceiving the Self*. New York: Basic Books, 1979.
Roth, Alvin E., ed. *Game- Theoretic Models of Behavior*. Cambridge: Cambridge University Press, 1985.
Rubin, Jeffrey Z. şi B.R. Brown. *The Psychology of Bargaining and Negotiation*. New York: Academic Press, 1975.
Schelling, Thomas C. *The Strategy of Conflict*. London: Oxford University Press, 1960.
Schuster, Camille P. şi Michael J. Copeland. *Global Business: Planning for Sales and Negotiations*. Fort Worth, Tex.: The Dryden Press, Harcourt Brace College, 1996.
Singer, Linda. *Settling Disputes: Conflict Resolution in Business, Families, and the Legal System*. Boulder, Colo.: Westview Press, 1990.
Stark, Peter B. *It's Negotiable*. Amsterdam, The Netherlands: Pfeiffer & Company, 1994.
Susskind, Lawrence şi Jeffrey Cruikshank. *Breaking the Impasse: Consensual Approaches to Resolving Public Disputes*. New York: Basic Books, 1987.
Thaler, Richard H. *The Winner's Curse: Paradoxes and Anomalies of Economic Life*. New York: The Free Press, 1992.
Thompson, Leigh. *The Mind and Heart of the Negotiator*. Upper Saddle River, N.J.: Prentice Hall, 1998.
Trump, Donald J. *The Art of the Deal*. New York: Random House, 1987.
Ury, William. *Getting Past No*. New York: Bantam, 1991.
Walton, Richard E. şi Robert B. McKersie. *A Behavioral Theory of Labor Negotiations*. New York: McGraw- Hill, 1965.
Wenke, Robert A. *The Art of Negotiation for Lawyers*. New York: Law Distributors, 1985.
Williams, Gerald R. *Legal Negotiation and Settlement*. St. Paul, Minn.: West Publishing, 1983
Woolf, Bob. *Friendly Persuasion: How to Negotiate and Win*. New York: Berkley Books, 1990.
Zartman, I. William. *The Negotiation Process: Theories and Application*. Beverly Hills, Cal.: SAGE Publications, 1978.